

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE EDUCACIÓN TÉCNICA
CARRERA DE LICENCIATURA EN EDUCACIÓN TÉCNICA**

**Propuesta de un manual de gestión a través de un análisis de la Universidad
Corporativa de los restaurantes de Comidas Centroamericanas S.A.
según las competencias laborales y la gestión educativa
para el personal administrativo**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE EDUCACIÓN TÉCNICA CON EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA**

Richard Douglas Grijalba
María José Núñez Ramírez
Diana Piedra Brenes
Melissa Ramírez Ramírez

Cartago, mayo, 2022

HOJA DE APROBACIÓN

Estudiantes: *Richard Douglas Grijalba, María José Núñez Ramírez, Diana Piedra Brenes y Melissa Ramírez Ramírez.*

Este Proyecto Final de Graduación fue **APROBADO** por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Educación Técnica, como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Educación Técnica.

Mag. Jesús Hernández Araya
Presidente de la Comisión
Escuela de Educación Técnica

JESUS ALBERTO
HERNANDEZ
ARAYA (FIRMA)

Firmado digitalmente por JESUS
ALBERTO HERNANDEZ ARAYA (FIRMA)
Motivo: Estoy de acuerdo con las
partes especificadas de este
documento
Fecha: 2022.06.03 00:20:28 -06'00'

M.Sc. Jeison Alfaro Aguirre
Tutor Proyecto

JEISON ALFARO
AGUIRRE (FIRMA)

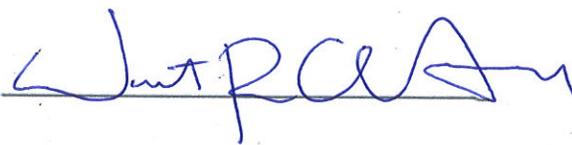
Firmado digitalmente por JEISON
ALFARO AGUIRRE (FIRMA)
Fecha: 2022.05.27 10:09:39 -06'00'

MPsc. José Sandí Alfaro, MEd.
Lector

JOSE GABRIEL
SANDI ALFARO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por JOSE
GABRIEL SANDI ALFARO
(FIRMA)
Fecha: 2022.05.24 09:15:49
06:00'

M.Sc. Walter Roldán Quirós
Lector



Licencia Creative Common



Se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Dedicatoria Richard Douglas Grijalba

Dedico este proyecto a todas aquellas personas que en el camino de esta carrera y en mi vida en general con sus enseñanzas, compañía y dedicación, han hecho posible este sueño realidad, gracias a Dios por enseñarme el camino que debo seguir.

Dedicatoria María José Núñez Ramírez

A mi mamá y mis hermanas Andrea y Pamela, quienes me acompañan de manera incondicional en todos los buenos y no tan buenos momentos de mi vida, son mi fuerza e inspiración para seguir mi camino, esforzarme y materializar mis sueños.

Dedicatoria Diana Piedra Brenes

Quiero dedicar este trabajo a Dios y a la Virgen de Los Ángeles que han sido mi fortaleza, luz y guía para este proceso de formación. Luego a mis padres y familia que son uno de los motivos por los que he decidido ser una profesional que con la fe y esperanza he construido mi confianza hacia un propósito de vida.

Dedicatoria Melissa Ramírez Ramírez

Dedico este proyecto a Dios porque todo se lo debo a Él, por su amor incondicional, por ser mi luz. A mi papá, mi mamá y mis hermanas porque son una bendición en mi vida, han sido mi sostén y siempre han estado para mí dándome su apoyo, comprensión y amor.

Agradecimientos Richard Douglas Grijalba

Quiero dar un profundo agradecimiento a Dios por darme fuerzas en los momentos difíciles, por ser mi luz en mis días más oscuros, a mi familia y esposa a quienes he sacrificado el tiempo con ellos, al profesor M.Sc. Jeison Alfaro por su dedicación en este proceso formativo y trabajo de investigación y mis compañeras de investigación quienes han sido un grupo genial y una disposición incondicional.

Agradecimientos María José Núñez Ramírez

Sin la guía de Dios nada tiene sentido, es la fuerza que nos alienta en cada paso y que hoy nos ha permitido llegar hasta este punto en nuestra carrera profesional.

Agradezco profundamente a mis compañeros de investigación, porque si bien es cierto el camino no fue fácil con noches largas e interminables, me permitieron aprender lo que es un verdadero trabajo en equipo. A nuestro guía Jeison Alfaro un fiel acompañante del proceso, enseñándonos que la exigencia nos hace mejores, y de quien estaré siempre agradecida por tomarse tan en serio el rol de guía y hacernos mejores profesionales.

Agradecimientos Diana Piedra Brenes

Quiero agradecer a mis padres que me han apoyado para dedicarme a estudiar y trabajar que saben la importancia y el valor que he depositado en la formación personal y profesional. También a mis compañeros de investigación que han sido un apoyo y orientación en la construcción de este proyecto y otras tareas, que me han enseñado lo que es un verdadero equipo de trabajo. Por último, al profesor Jeison Alfaro por ser un guía en esta licenciatura que con su experiencia y vocación ha sido un referente para confirmar que quiero ser una futura docente.

Agradecimientos Melissa Ramírez Ramírez

Primeramente, gracias infinitas a Dios por su fidelidad, porque me ha permitido llegar hasta acá y por darme la fuerza siempre. A mis padres y mis hermanas gracias por ser mi inspiración para seguir adelante, que me han impulsado a no rendirme y por entender todos mis

días y noches de estudio. A Misty y Anker que me han acompañado durante este proceso. A mis compañeros de investigación gracias por la disposición, perseverancia, compañerismo y ser un lindo equipo de trabajo. Al profesor Jeison Alfaro agradecerle por ser un ejemplo de cómo debe ser un excelente docente, por su dedicación y las enseñanzas que nos ha dejado.

Hoja de aprobación

Resumen

Comidas Centroamericanas S.A. reconocida por su nombre comercial como Pizza Hut, en el 2013 creó su Universidad Corporativa (UC), la cual nace para dar valor y sentido de pertenencia a las personas colaboradoras de la organización. Como objetivo general de esta investigación es proponer un manual de gestión a través de un análisis de la UC de los restaurantes de Comidas Centroamericanas S.A., según las competencias laborales y la gestión educativa para el personal administrativo. Para guiar el proceso de actualización que debe tener, se tomaron en cuenta líneas que se desarrollan como fundamento teórico. La investigación posee un enfoque mixto y contiene dos alcances que son descriptivo y exploratorio. Los sujetos o fuentes de información los componen 92 personas administrativas (Gerentes y Supervisores de los restaurantes), y la Directora Administrativa y Financiera encargada del departamento de Recursos Humanos. Como instrumentos para la recolección de información se aplicó un cuestionario a la muestra de 92 personas mientras que a la Directora se le hizo una entrevista semiestructurada.

Como uno de los principales resultados, se tiene la evidencia que la UC tiene una oferta educativa sólida en lo que respecta a las competencias técnicas, las cuales permiten capacitar y fortalecer los conocimientos del personal para ocupar de manera efectiva un puesto de trabajo e inclusive potenciar los conocimientos y habilidades de personas colaboradoras para crecer y desarrollarse en la organización. Sin embargo, hay aspectos que se deben fortalecer para un funcionamiento acorde a las necesidades del negocio y personas colaboradoras, como son las competencias o habilidades blandas requeridas. Por esa razón, se elaboró un manual de gestión de la UC de Comidas Centroamericanas S.A. que contiene cinco ejes de acción para la renovación de sus procesos: modelo académico, modelo de estructura curricular, metodologías didácticas, aprendizaje entre pares y comité asesor.

Palabras claves: Universidad Corporativa, oferta educativa, capacitación, manual, competencias laborales, gestión.

Abstract

Comidas Centroamericanas S.A. is a company that is better known by the name of Pizza Hut, around the year 2013 it started a Corporate University (CU), for creating a sense of belonging and bringing new training and learning opportunities to all of its employees, thereby trying through training spaces and continuous training that contribute to the successful development of their functions and jobs.

The research's general objective is to give a proposal by a management handbook through a management analysis on the Corporate University of Comidas Centroamericanas S.A., considering the job skills and educational management for administrative staff.

This research is mixed and contains two scopes that due to their objective are descriptive and exploratory, the research subjects selected: first is a sample of 92 administrative staff made up of restaurant Managers and Supervisors and the second is the Administrative and Financial Director that also has in charge the Human Resources department. Therefore, as instruments for data collection, a self-administered questionnaire was applied to the administrative staff while a semi-structured interview was applied to the Director.

The Corporate University has a solid educational offer in terms of the technical skills that allow training and strengthening the knowledge of the staff to effectively occupy a job and even enhance the knowledge and skills of some collaborators to grow and develop in the organization, however, some aspects must be strengthened according to the needs of the business and collaborators, such as job competencies and soft skills needed.

For this reason, the handbook for the management of the Corporate University of Comidas Centroamericanas S.A. is supported that it contains five axes of action, as principles for the renewal and updating of its processes, which are described below: academic model, curricular structure model, didactic methodologies, peer learning, and advisory committee.

Keywords: Corporate University, educational offer, training, handbook, job skills, management.

Tabla de contenido

	Página
Licencia Creative Common	1
Dedicatoria Richard Douglas Grijalba	2
Dedicatoria María José Núñez Ramírez	2
Dedicatoria Diana Piedra Brenes	2
Dedicatoria Melissa Ramírez Ramírez	2
Agradecimientos Richard Douglas Grijalba	3
Agradecimientos María José Núñez Ramírez	3
Agradecimientos Diana Piedra Brenes	3
Agradecimientos Melissa Ramírez Ramírez	3
Hoja de aprobación	5
Resumen	6
Abstract	7
Tabla de contenido	8
Lista de tablas	14
Lista de figuras	15
Lista de gráficos	16
Lista de anexos	17
Lista de abreviaturas	18
CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO	20
1.1 Problema y su importancia	21
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo general	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 Antecedentes teóricos o prácticos	23

1.4 Justificación	29
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	33
2.1 Definición conceptual de UC	34
2.1.1 Universidad Corporativa y su influencia en la organización	35
2.1.1 Características de las Universidades Corporativas	36
2.1.2 Funciones de las Universidades Corporativas	36
2.1.2 Estructura organizativa de una Universidad Corporativa	38
2.1.3 Tipo de aprendizaje que predomina en las Universidades Corporativas.	39
2.1.3.1 Estrategias de aprendizaje para las Universidades Corporativas	40
2.2 Competencias Laborales y su implementación en la actualidad	41
2.2.1 Competencias laborales y sus antecedentes	42
2.2.2 Modelo por competencias laborales en las organizaciones	43
2.2.3 Componentes del Modelo por Competencias	44
2.2.4 Gestión por competencias	45
2.3 Gestión del Conocimiento (GC)	47
2.3.1 Origen y fundamentos de la Gestión del Conocimiento	47
2.3.2 Pros y contras de la gestión del conocimiento en las organizaciones	49
2.3.3 Proceso para la gestión del conocimiento	53
2.3.4 La capacitación y desarrollo de las personas en las organizaciones como vínculo con la gestión del conocimiento	55
2.3.4.1 Proceso de capacitación en las organizaciones	57
2.4 Oferta educativa	61
2.4.1 Componentes de la oferta educativa	61
2.4.1.1 Personas participantes en la oferta educativa	62
2.4.1.2 Personas facilitadoras en la oferta educativa	62
2.4.2 Elementos para la oferta educativa	63

2.4.2.1 Estructuración de contenidos para la oferta educativa	63
2.4.2.2 Estrategias didácticas para la oferta educativa	65
2.4.3 Planeamiento curricular	66
2.4.4 Planes de estudios	68
2.4.4.1 Matriz del plan de estudios	68
2.4.5 Programas de cursos	69
2.4.5.1 Estructura del programa de curso	70
2.4.6 Manual de gestión	71
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	74
3.1 Tipo de investigación y alcance	75
3.2 Sujetos o fuentes de la información	77
3.2.1 Muestra	77
3.2.2 Fuentes de información	80
3.3 Variables	82
3.4 Descripción de técnicas e instrumentos de recolección de la información	84
3.5 Descripción de análisis de la información	87
3.6 Criterios éticos asumidos	87
3.7 Descripción de la propuesta	88
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	90
4.1 Análisis y resultados de la entrevista	91
4.1.1 Análisis de la Variable 1: Gestión Administrativa	92
4.1.2. Análisis de la Variable 2: Oferta Educativa	96
4.1.3. Análisis de la Variable 3: Competencias laborales	103
4.2 Análisis y resultados del cuestionario autoadministrado	105
4.2.1. Análisis de la Variable 1: Gestión Administrativa	107
4.2.2. Análisis de la Variable 2: Oferta Educativa	110
	10

4.2.3. Análisis de la Variable 3: Competencias laborales	114
CAPÍTULO V. PROPUESTA.....	118
5.1 Título de la propuesta	119
5.2 Problema priorizado pretendido a solucionar en la propuesta	119
5.3 Población beneficiaria	119
5.4 Justificación del proyecto e importancia	120
5.5 Objetivos de la propuesta metodológica	121
5.5.1 Objetivo general	121
5.5.2 Objetivos específicos	121
5.6 Referente metodológico	122
5.6.1 Modelo académico	125
5.6.1.1 Filosofía de la UC	125
5.6.1.1.1 Misión	125
5.6.1.1.2 Visión	126
5.6.1.1.3 Valores	126
5.6.1.1.4 Objetivos de la UC	126
5.6.1.1.5 Principios de la UC	127
5.6.1.2 Modelo formativo	128
5.6.1.2.1 Paradigmas educativos	129
5.6.1.2.1.1 El modelo Constructivista	129
5.6.1.2.1.2 Aprendizaje basado en competencias	129
5.6.1.2.1.3 Aprendizaje Andragógico	130
5.6.1.2.2 Planes y programas de la UC	130
5.6.1.2.3 Medición del aprendizaje	131
5.6.1.2.4 Indicadores de gestión de la capacitación	132
5.6.1.2.5 Actores en el modelo de aprendizaje	132

5.6.2 Modelo de estructura curricular	134
5.6.2.1 Fuentes del currículo	134
5.6.2.2 Estructura de oferta de cursos de la UC	134
5.6.2.2.1 Modificaciones a los programas actuales de la UC	135
5.6.2.2.2 Propuesta de programas sobre competencias laborales	139
5.6.2.3 Propuesta de elementos que componen los cursos	140
5.6.3.1 Planeamientos didácticos	140
5.6.3.2 Instrumentos de evaluación	141
5.6.3.2.1 Escala descriptiva	142
5.6.3.2.2 Lista de cotejo	142
5.6.3.2.3 Escala numérica	142
5.6.3 Metodologías didácticas	144
5.6.3.1 Metodología de Aula Invertida	146
5.6.3.2 Metodología de Blended Learning	147
5.6.3.3 Metodología de Microlearning	148
5.6.3.4 Herramientas Tecnológicas	149
5.6.4 Aprendizaje entre pares	150
5.6.4.1 Etapas	150
5.6.4.2 Formación de personas formadoras	151
5.6.4.3 Propuestas de formación	152
5.6.4.3.1 Comunicación intrapersonal e interpersonal	152
5.6.4.3.2 Capacitaciones virtuales	153
5.6.4.3.3 Variables para un proceso exitoso de enseñanza	153
5.6.4.3.4 Planificación de un curso	153
5.6.4.4 Planeamiento de un aprendizaje entre pares	154
5.6.5 Comité asesor	155

5.7 Presupuesto y viabilidad de la propuesta	157
5.8 Evaluación (indicadores, instrumentos de valoración y rendición de cuentas)	157
5.9 Cronograma de ejecución por etapas o fases, según corresponda	158
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	161
6.1 Conclusiones	162
6.2 Recomendaciones	164
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	166
ANEXOS.....	172

Lista de tablas

	Página
Tabla 1. Valores utilizados para el cálculo de la muestra de la investigación	79
Tabla 2. Variables de la investigación	82
Tabla 3. Cantidad de personas colaboradoras recibido algún tipo de capacitación en la UC ..	107
Tabla 4. Oferta educativa alineada a los objetivos y necesidades reales de la organización...	112
Tabla 5. Modalidad académica con mayor valor para los cursos	113
Tabla 6. Fortalecimiento de la oferta educativa para las competencias laborales	115
Tabla 7. Competencias laborales que considerar en la UC	116
Tabla 8. Competencias laborales requeridas por puesto.....	116
Tabla 9. Escala descriptiva	142
Tabla 10. Lista de cotejo	142
Tabla 11. Escala numérica.....	143
Tabla 12. Detalle de las actividades.....	159
Tabla 13. Cronograma de actividades.....	160

Lista de figuras

	Página
Figura 1. Fórmula para el cálculo de muestra con población finita	78
Figura 2. Niveles de confianza y valores de Z alfa	79
Figura 3. Cálculo de la muestra	79
Figura 4. Principios que orientan la dirección de la UC	128
Figura 5. Dimensiones del saber.....	129
Figura 6. Áreas o categorías que dan sustento a la Universidad Corporativa	131
Figura 7. Instrumentos recomendados.....	132
Figura 8. Actores del proceso de aprendizaje	133
Figura 9. Oferta actual de cursos	135
Figura 10. Competencias laborales.....	139
Figura 11. Etapas del aprendizaje entre pares.....	151

Lista de gráficos

	Página
Gráfico 1. Cantidad de personas que han recibido capacitación según el área.....	107
Gráfico 2. Nivel de satisfacción de las personas colaboradoras con la UC	108
Gráfico 3. Cursos de capacitación para mejorar el desempeño laboral.....	109
Gráfico 4. Nivel de satisfacción de las personas de la oferta educativa en la UC.....	110
Gráfico 5. Cantidad de personas satisfechas con la oferta académica cursada	111
Gráfico 6. Conocimiento de las competencias laborales de su puesto de trabajo	114

Lista de anexos

	Página
Anexo 1. Entrevista semiestructurada para la Directora de Recursos Humanos	173
Anexo 2. Cuestionario autoadministrado para el personal Administrativo	175
Anexo 3. Principios que orientan la dirección de la UC	181
Anexo 4. Dimensiones del saber.....	182
Anexo 5. Paradigmas educativos que sustentan la Universidad Corporativa	183
Anexo 6. Áreas o categorías que dan sustento a la UC	184
Anexo 7. Instrumentos de medición	185
Anexo 8. Actores en el proceso de aprendizaje	186
Anexo 9. Fuentes del currículo.....	187
Anexo 10. Duración de los cursos actuales de la UC	188
Anexo 11. Programa del curso Comunicación	190
Anexo 12. Programa del curso Liderazgo	195
Anexo 13. Planeamientos didácticos del curso de Comunicación	201
Anexo 14. Planeamientos didácticos del curso de Liderazgo	220
Anexo 15. Desarrollo de la clase en el aula invertida	239
Anexo 16. Metodología Blended Learning.....	240
Anexo 17. Metodología Microlearning	241
Anexo 18. Herramientas tecnológicas	242
Anexo 19. Características del Aprendizaje entre Pares.....	244
Anexo 20. Competencias de los Formadores.....	245
Anexo 21. Características de los Perfiles de la Formación de Adultos	246

Lista de abreviaturas

ABP	Aprendizaje Basado en Proyectos
CAR	Centro de Apoyo a Restaurantes
CEA	Centro de Evaluación Académica
CECED	Centro de Capacitación en Educación a Distancia
CER	Champs Excellence Review
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
COVID	Coronavirus
DNC	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
GC	Gestión del Conocimiento
JUPEMA	Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
MEP	Ministerio de Educación Pública
OPES	Oficina de Planificación de la Educación Superior
PACE	Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UC	Universidad Corporativa

UNA Universidad Nacional de Costa Rica

UNED Universidad Estatal a Distancia

CAPÍTULO I. MARCO INTRODUCTORIO

Este capítulo se conforma por el problema y su importancia, el objetivo general y los objetivos específicos, los antecedentes teóricos y prácticos, y la justificación del trabajo de investigación.

1.1 Problema y su importancia

La investigación surge para identificar la gestión educativa de la UC en la capacitación del personal de la empresa, pretendiendo responder la siguiente pregunta: ¿Existe en la Universidad Corporativa de los restaurantes de Comidas Centroamericanas S.A. una oferta educativa que permita fortalecer las competencias laborales del personal administrativo?

El problema radica en la importancia de descubrir la implementación de la UC en la empresa, los objetivos para su desarrollo, el proceso para la oferta de los cursos o programas a las personas colaboradoras y la vinculación con el desarrollo de las competencias laborales del personal administrativo. Con los resultados, se logrará evidenciar la ejecución de la UC y a la vez brindar aspectos de mejora para el uso de las competencias laborales del personal. Asimismo, presentar una propuesta de manual que a partir de la oferta educativa se dé cumplimiento a los objetivos de la UC.

También, se refleja el uso adecuado de sus funciones en la empresa y el beneficio para las personas participantes del proceso de aprendizaje desde una UC. Por último, determinará el funcionamiento de la UC al brindar las oportunidades de crecimiento al personal administrativo, el cual permita identificar su papel, importancia, pertinencia y resonancia en la organización.

1.2 Objetivos

Para esta investigación se desean alcanzar los siguientes objetivos:

1.2.1 Objetivo general

Proponer un manual de gestión a través de un análisis de la Universidad Corporativa de los restaurantes de Comidas Centroamericanas S.A., según las competencias laborales y la gestión educativa para el personal administrativo.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar aspectos relacionados con la gestión administrativa de la Universidad Corporativa.
2. Determinar las competencias laborales del personal administrativo según la oferta educativa vigente en la Universidad Corporativa.
3. Describir la oferta educativa del personal administrativo de Comidas Centroamericanas S.A.
4. Diseñar un manual de gestión para el desarrollo y fortalecimiento de la oferta educativa de la Universidad Corporativa para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal administrativo.

1.3 Antecedentes teóricos o prácticos

La UC de Comidas Centroamericanas S.A. conocida como Pizza Hut, se creó en el 2013 como parte de las iniciativas del departamento de Recursos Humanos para agregar valor y fortalecer el sentido de pertenencia de las personas colaboradoras, mediante el desarrollo de programas de capacitación formales y estructurados de acuerdo con las necesidades reales de la organización.

La población está compuesta por 800 personas colaboradoras, de los cuales el 75% son personal operativo de los restaurantes, quienes ya tienen una estructura consolidada de aprendizaje y planes de estudio a través de la casa matriz. El principal objetivo de la UC se fundamenta en darle valor a una oferta de aprendizaje sólida y de interés para el equipo administrativo de los restaurantes quienes corresponden al 25% de la población, lo cual incluye el área de oficinas centrales. Por medio de la actual plataforma y estructura de aprendizaje disponible por medio de la UC, se desarrollaron contenidos que permitieran construir sus conocimientos técnicos y habilidades con respecto a las funciones que desempeñan en la organización (Recursos Humanos, Comidas Centroamericanas S.A., 2022).

La universidad corporativa está compuesta por los siguientes programas ejecutados a lo largo de los años, algunos de ellos de manera virtual:

1. Champs Excellence Review (CER).
2. Escuela de Liderazgo para Gerentes.
3. Escuela de Liderazgo para Supervisores.
4. Escuela de Entrenadores.
5. Soft Skills Centro de Apoyo a Restaurantes (CAR).
6. Programa de Desarrollo de Habilidades de Supervisión.
7. Crestcom – Programa Internacional para Ejecutivos.
8. Growth Mindset - Liderando con mentalidad de crecimiento.
9. Liderando un turno.

10. Liderando un restaurante 1 y 2.

11. Llevando a tu equipo contigo.

Es importante detallar que los programas anteriores, se han ofertado como parte de las iniciativas de desarrollo personal y profesional para las personas colaboradoras del área administrativa.

Para los antecedentes, se permite indagar en investigaciones previas que poseen relación con el problema establecido en este proyecto, en donde se revisan contenidos como sitios web, artículos, revistas, tesis, propuestas y modelos que dan soporte y sustento a la investigación que se realizará. Como parte de esta, se seleccionaron en el ámbito nacional dos investigaciones de propuestas de Universidades Corporativas, una es realizada para la Compañía de Galletas Pozuelo de Costa Rica S.A. y la otra es elaborada para la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA). En el ámbito internacional se presenta un artículo sobre “Qué es y qué no es una Universidad Corporativa y su impacto en las empresas”, y en términos generales un Modelo de Universidad Corporativa.

Para iniciar las revisiones de las investigaciones, se presenta la “Propuesta Modelo de Universidad Corporativa para la capacitación del área operativa de compañía de Galletas Pozuelo de Costa Rica S.A.”, realizada por Bolaños y Quesada (2019). Las personas investigadoras colaboraron en la mejora de la UC en esa Compañía, por lo que esta investigación surge como un referente de una empresa que comenzó brindando capacitaciones con una formación no estructurada, que posteriormente, por medio de los respectivos análisis se elaboraron evaluaciones de los programas. Esto hizo que se lograra una mejora en el proceso de formación interna de las personas colaboradoras, para aumentar la eficiencia en las labores así como la calidad de la formación que se brinda.

En esta investigación se resalta la importancia de la formación de las personas colaboradoras para la compañía, en vista que algunos procesos de certificación de calidad es

necesario tener cierto porcentaje del personal capacitado en diferentes temáticas tanto teóricas como prácticas, por lo que esto refleja esa relevancia que gira alrededor de la formación interna del personal, que más allá de recibir un certificado se desea alcanzar las competencias adquiridas para los puestos de trabajo. Dado que es indispensable fortalecer las competencias y abordarlas en la organización, se definen según el Reglamento General Estudiantil de la UNED (2012, citado en Salas, s.f.) como un “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, actitudes y valores que se encuentran articuladas. Están orientadas hacia el desarrollo eficaz y eficiente de la persona para la resolución de problemas y la toma de decisiones” (p. 27).

Tal y como se indica en el trabajo, la importancia de la implementación y gestión de una UC según Bolaños y Quesada (2019) corresponde a lo siguiente: “Una universidad corporativa puede ayudar a promover el aprendizaje institucional e intergeneracional. Al hacerlo, proporciona un mecanismo para la captura y el intercambio de conocimientos formalizados” (p. 24). La formación en una UC no va a reemplazar la formación base que obtienen las personas profesionales en las universidades en general; sin embargo, las Universidades Corporativas son un eslabón más en la cadena de la formación continua. Además, facilitan la gestión del conocimiento, planes de sucesión y promoción de las personas colaboradoras; factores que en las compañías pueden ser un tema determinante en plazas que no se cubren fácilmente por lo específico que pueden ser los requisitos de un puesto.

De otra manera, se muestra la “Propuesta de Universidad Corporativa en Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA)” elaborada por Bolaños (s.f.), la cual dentro de la propuesta para que esta universidad crezca con éxito, se llevan a cabo en varios puntos, pero para la presente revisión se destacan cinco aspectos. Primer punto, se debe contar con un Plan de Desarrollo (cierre de brechas) del personal de la institución y profesionales que imparten los cursos o capacitaciones para contribuir a su desarrollo profesional de las personas colaboradoras, así como para cerrar brechas.

Segundo punto, existe un aspecto importante para la estructura del desarrollo óptimo de la UC, es el Plan de Formación que debe alinearse a los valores, objetivos y estrategia de la institución, ya que lo que se busca con el desarrollo profesional de las personas colaboradoras, al ser más productivos en la institución, es que se mejore el desempeño de esta y la importancia que esto sea medible a través del logro de objetivos.

Tercer punto, los espacios físicos para impartir los cursos o programas de capacitación desde la UC, aunque son importantes para los cursos que requieran ser presenciales, no es del todo indispensable, ya que, debido a los avances tecnológicos, los cursos y capacitaciones se pueden impartir de forma virtual y también se puede utilizar la modalidad mixta (virtual y presencial), la cual puede ser más efectiva.

Cuarto punto, algo importante es el hecho de definir un modelo de aprendizaje en el que se debe implementar modelos educativos que hayan tenido éxito tanto en las universidades corporativas como en las tradicionales, que podría brindarse un modelo de aprendizaje mixto con evaluaciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos. Y quinto punto, el tema de las personas formadoras o facilitadoras externas se debe tomar en cuenta, ya que éstas deben aportar experiencia y conocimiento en el área pedagógica.

Además, de establecer un plan de formación para personas líderes o directivas, es de gran importancia tener un programa de capacitación para jefaturas y personas encargadas, así como para personal directivo, pues éstos son las personas encargadas de tomar decisiones, este proceso se puede llevar a cabo con personal especialista o facilitadores externos.

Algo de relevancia que según Bolaños (s.f.) menciona de la UC, es que se pueden considerar los cursos libres, pues a pesar de tratarse de cursos que no se adaptan a la malla curricular establecida por el plan anual de capacitación de JUPEMA, son cursos de interés para la persona colaboradora. Lo anterior pues permite el crecimiento dentro y fuera de la institución, más cuando se incluyen las categorías de competencias blandas, técnicas e institucionales, que contribuyan al desarrollo personal y profesional de las personas trabajadoras.

Por tanto, el hecho de establecer un modelo de aprendizaje basado en proyectos tiene como propósito que las personas trabajadoras deban aplicar el conocimiento a situaciones que estén relacionadas a la realidad laboral. Así también, definir un sistema que otorgue mayor trazabilidad posibilita que se le dé seguimiento al cumplimiento de los cursos por parte de las personas trabajadoras, así como la medición de los niveles de crecimiento (Bolaños, s.f.). Muchas veces en las instituciones se basa el enfoque por competencias, pero esta propuesta de JUPEMA presenta la importancia de este modelo, al tomar en consideración las competencias, experiencias y el contexto de trabajo de las personas colaboradoras de la empresa.

También, en el ámbito internacional se destaca el artículo “Qué es y qué no es una Universidad Corporativa... y su impacto en las empresas”, elaborado por Islas (2020). En este, se muestra lo significativo que resulta para esta investigación, la gestión de los departamentos de Recursos Humanos, el renovar sus procesos de capacitación y dar un valor agregado a sus personas colaboradoras por medio de oportunidades de desarrollo personal y profesional que permitan impactar de manera indirecta los indicadores del negocio. Al obtener personas colaboradoras motivadas, comprometidas y preparadas, tal y como se describe a continuación:

(...) generan un impacto relevante en muchos aspectos de la compañía, como cultura, identidad, mejora en la ejecución de procesos, desarrollo de talento, eficiencia en el uso de recursos destinados a la capacitación, posicionamiento del área de Recursos Humanos y del área de capacitación como aliados estratégicos y, por supuesto, el más buscado impacto en los resultados del negocio, entre muchos otros. (Islas, 2020, párr. 2)

Por ello resulta de interés identificar la estructura idónea en el desarrollo de las Universidades Corporativas dentro de las organizaciones, de modo que puedan ser consideradas como una inversión real que favorezca a las personas colaboradoras y a su vez respalde el financiamiento con los resultados del desempeño en la empresa. Las Universidades Corporativas resultan ser una iniciativa organizacional que busca disminuir la brecha existente entre los

requerimientos o necesidades de la posición y el perfil de salida que obtienen las personas candidatas después de completar un proceso de formación en una universidad tradicional.

Además, se puede considerar dentro de sus principales beneficios tal y como lo indica Islas (2020), que permite ser un vínculo entre la organización y las personas colaboradoras, lo cual genera sensibilización y sentido para estandarizar los conocimientos y procesos. Permite también potenciar las habilidades, conocimientos y destrezas de sus miembros sobresalientes al prepararlos como personas instructoras y transmitir sus conocimientos con el resto de la organización. Por último, puede ser un espacio para conocer y reproducir las buenas prácticas que contribuyan con la mejora continua de los procesos. Es por ello que la UC debe responder a todas estas intenciones para demostrar su capacidad de construir el conocimiento de manera interna y continua en la organización.

Como última investigación incorporada en este apartado, se resalta la “Propuesta de Modelo de Universidad Corporativa” realizada por Garzón (2018). Mediante este estudio, se determina que las empresas para implementar las universidades corporativas pueden seguir este modelo, que está dividido en los siguientes cuatro procesos:

1. Dirección y el compromiso de la alta dirección: Requiere una coordinación estrecha con los responsables operacionales y el seguimiento, en el terreno de la acción de formación, es importante. Es significativo también hacer una búsqueda y una reflexión prospectiva sobre la evolución de los puestos de trabajo.
2. La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional: (...) construir un significado compartido a través de influir y controlar los procesos de aprendizaje y la creación de conocimiento. El último de estos puede caracterizarse como el dominio de la gestión del conocimiento.
3. La gestión humana: una herramienta para ayudar a desarrollar el talento humano, preparándolos para los retos y oportunidades a los que sus organizaciones se tendrán que enfrentar en el futuro.

4. Las tecnologías para la gestión del conocimiento: Uso de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) para apoyar el proceso de formación a través del uso de plataformas electrónicas de aprendizaje (...) de interacción y comunicación a distancia y de repositorios electrónicos de objetos de aprendizaje. (Garzón, 2018, pp. 11-13)

Se demuestra que para la incorporación de las universidades corporativas en las empresas se debe tomar en consideración las personas jerarcas, la adquisición de conocimientos que se desea alcanzar en las personas participantes, la función de formar en términos educativos a las personas colaboradoras y el uso de la TIC en las estrategias de mediación. Con ello la misión y los objetivos de la universidad en la empresa se puedan cumplir, cubrir con las expectativas y resultados de todas las personas involucradas.

1.4 Justificación

En este apartado se presentan las principales razones que justifican esta investigación, además de la importancia que tiene este proyecto en la gestión y actualización de la Universidad Corporativa. De este modo, permite dar un valor agregado al equipo de trabajo y a las personas que tienen interés en aspectos de las universidades corporativas en las diferentes compañías.

Se identifica la necesidad de profundizar en la gestión educativa de la UC de Comidas Centroamericanas S.A, su implementación y elaboración de cursos o programas para las personas colaboradoras. En el que exista un mejoramiento continuo de las personas que se capacitan; para fortalecer el desarrollo de algunas competencias laborales en los puestos que desempeñan. De este modo, se cumple efectivamente la razón de ser y objetivo para el funcionamiento de la Universidad Corporativa en la organización.

Por tanto, la UC según Anderson (2000, como se citó en Garzón, 2018) “es un modelo emergente de capacitación continua en el mundo corporativo y aprendizaje continuo para los empleados” (p. 2). Se puede decir que las Universidades Corporativas en las empresas e instituciones,

colaboran al proceso formativo continuo, en el que se ven exigidos las personas profesionales que se encuentran en el ámbito laboral al ser cada vez más rigurosos y cambiantes.

En el cual no solo basta con una formación universitaria o técnica para afrontar los requerimientos laborales, sobre todo en aquellos mercados o segmentos en el que se requieren conocimientos muy específicos, sino también el ajustar sus competencias al entorno de trabajo y a lo que necesita el puesto para ejecutar las funciones de manera efectiva.

Por lo tanto, surge como respuesta a las necesidades de capacitación, desarrollo de competencias, habilidades y destrezas establecidas dentro de una empresa, las universidades corporativas. Con el propósito de brindar una oferta; desde un curso específico hasta implementar procesos formativos estructurados con una alta orientación a los requerimientos y cultura organizacional de la compañía. De esta manera, consolidar programas que permitan la mejora del rendimiento y el ascenso a nuevos puestos de trabajo dentro de la estructura de la UC.

Con lo anterior, se presenta la importancia en el contexto empresarial de implementar una UC. Más allá de un eslogan de responsabilidad social las universidades corporativas generan beneficios directos a las compañías, forman parte de los beneficios de las personas colaboradoras y permiten tener de primera mano las necesidades para el fortalecimiento de las competencias que la empresa requiere y la forma en que pueden ser cubiertas.

También, según Prince y Stewart (2002, mencionado en Garzón, 2018) destaca que “las universidades corporativas apuntan promover el aprendizaje y una cultura rica en conocimiento en todos los niveles dentro de la organización, a la vez que ubican el aprendizaje firmemente dentro del contexto y las necesidades organizacionales” (p. 4). Esas universidades pueden dar un excelente acompañamiento a las empresas en sus estrategias de expansión, durante el proceso de formación y capacitación de posiciones como mandos medios, iniciales o gerenciales para que puedan asumir nuevos retos y responsabilidades.

Esto, sin la necesidad de buscar un programa a la medida, que requiera una inversión para la empresa o bien contratar nuevas personas instructoras. Por tanto, cuando permita realizar un plan de formación a lo interno de la empresa, al tomar en cuenta la experiencia, las necesidades y características de formación en las personas colaboradoras se puede optar por la UC.

Como parte de la importancia que en las empresas, instituciones o compañías existan las universidades corporativas, se tiene lo que indican Renaud y Wagner (2018):

En la actualidad, es más importante que nunca que las empresas desarrollen programas de aprendizaje que compaginen sus objetivos organizacionales y corporativos. Encontrar la estrategia correcta para el aprendizaje y desarrollo de sus empleados es uno de los mayores retos que enfrentan las compañías para obtener mejores resultados de negocios. Sin duda, las universidades corporativas (UC) son un gran aliado a la hora de comprometer y preparar a sus empleados para atender las cambiantes necesidades de una organización. (párr. 2)

De este modo, se identifica que las universidades corporativas aportan al crecimiento de la compañía y forman parte de las fases de generación del conocimiento del negocio. Este se considera el activo más valioso de una empresa, ya que no es el producto que vende o el servicio que ofrece, sino las personas que hacen posible ese producto o ese servicio. Por lo tanto, fomentar una comprensión de la funcionalidad del comercio entre las personas colaboradoras es parte de ese espíritu empresarial.

Luego de expresar la importancia que las universidades corporativas existan en las compañías, se demuestra que su ejecución en Comidas Centroamericanas S.A debe ser planificada, organizada y controlada para permitir que su desarrollo cumpla con las expectativas de la empresa, cubra las necesidades y características de las personas participantes. De este modo, la oferta educativa mediante programas o cursos debe estar acorde a los lineamientos de

los planteamientos y enfoques curriculares que se establece en la educación técnica o formación profesional que se desea proyectar y alcanzar en las personas colaboradoras de la empresa. Por tanto, genera una enseñanza y aprendizaje significativo que permite la adquisición de los conocimientos mediante técnicas y estrategias colaborativas, participativas, dinámicas y efectivas.

Es por ello, que las personas investigadoras de este trabajo requieren diagnosticar el estado de la UC de dicha empresa para diseñar una propuesta de manual. En que se tome en consideración el manejo de la gestión educativa de la UC, las opiniones de las personas que forman parte del proceso (parte administrativa y participantes) y el desarrollo de los programas de capacitación. Además, que permita esa formación continua para las competencias laborales en el desarrollo de sus ocupaciones y el desempeño en sus tareas.

De este modo, con la investigación se podrá determinar qué mejoras se puede realizar a la UC que se ajusten a las condiciones, necesidades y objetivos de la empresa para que esa visión de presentar la oferta educativa a las personas colaboradoras sea de acuerdo con las competencias laborales de cada puesto. Con ello se puedan capacitar desde su área de trabajo para un apropiado desempeño en sus competencias y desarrollo de habilidades en sus puestos de trabajo; el cual el perfil del puesto y las funciones estén alineadas a las expectativas, condiciones y necesidades de la empresa, para que las personas administrativas cumplan con su rol y tareas de forma efectiva.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se profundizan las cuatro líneas que fundamentan la investigación, tales como: la Universidad Corporativa y su influencia en la organización, las Competencias Laborales y su implementación en la actualidad, la Gestión del Conocimiento (GC) y la Oferta educativa.

2.1 Definición conceptual de UC

Jarvis (2006) afirma que las Universidades Corporativas, promueven una serie de conocimientos y saberes en las personas colaboradoras, que generan un beneficio para la corporación, esto debido a que se promueve el conocimiento por medio del hacer y el saber entre aquellos que cursan módulos formativos.

Como aporte de la UC en la empresa u organización, se considera de interés que su contribución es fungir como centro de formación en el ámbito laboral, la cual permita la mejora continua de las personas que son profesionales y requiere fortalecer las competencias para desempeñarse en su puesto sin necesidad de salir de su área de trabajo. Tal y como se expresa en el siguiente párrafo:

(El término de Universidad Corporativa se utiliza tanto como Academia o Instituto o Centro de Excelencia. Estos son establecidos por las Corporaciones como una entidad educativa en casa que sirve como una herramienta estratégica para el cumplimiento de objetivos).
The term 'corporate university' is interchangeably used with the terms like Academy or Institute or Centre of Excellence. It is set up by a corporate organization as an in-house educational entity to serve as a strategic tool for achieving its objectives. (Ilyas, 2017)

De esta manera, algunos aspectos formativos de una UC según promueve Jarvis (2006) establece que se centra en fomentar competencias entre las que destacan comunicación, solución de problemas, liderazgo, habilidades y destrezas tecnológicas y otras. Estas son necesarias en personas colaboradoras que se forman para puestos de jefatura o gerencia dentro de una corporación. Así como, fomentar y fortalecer la cultura organizacional de la empresa. Sumado a lo anteriormente, Alfaro (2015) indica que en relación con las UC:

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

Por lo tanto, las UC se suman a fortalecer los aspectos organizacionales en las empresas, mejorar el sentido de pertenencia por parte de las personas colaboradoras, contemplar planes de sucesión y continuidad de negocio, y colaborar en el desarrollo de la cultura institucional. Aspectos que desde un inicio no se pueden medir numéricamente, pero con el paso del tiempo colaboran en transformar lo intangible de la empresa en una ventaja competitiva.

2.1.1 Universidad Corporativa y su influencia en la organización

En lo que respecta al término de UC, según lo indica Jarvis (2006) su definición no está del todo clara en muchos aspectos, debido a que se utiliza tanto para las universidades tradicionales que imparten cursos dirigidos a las empresas, como los programas de formación de las empresas de gran tamaño. Sin embargo, como lo define White (2000, como se citó en Jarvis, 2006):

La Universidad Corporativa es el paraguas estratégico para formar y educar a los empleados y sus cuadros con objeto de satisfacer los fines (de la corporación). Tras su implementación completa, será el principal vehículo de desarrollo profesional de empleados de la... (Corporación). Facilitará oportunidades de aprendizaje formales e informales que fomentarán el crecimiento personal y profesional de los individuos en la... (Corporación), en un clima organizativo respetuoso, de apoyo y positivo. (p. 121)

Según indica Jarvis, en la definición anterior refleja adecuadamente lo que se persigue por parte de una UC, la cual permite la formación de las personas colaboradoras de las empresas por medio de la formación continua. Por otra parte, una descripción de interés sobre este tema es la siguiente Dealtry (2017):

Lo que indica es que la Universidad Corporativa es un impulso a la administración de la compañía u organización, colaborando a establecer un manejo más robusto y fortaleciendo el desarrollo de los procesos administrativos, que la compañía no podría alcanzar bajo el esquema actual de liderazgo y procesos de aprendizaje, por lo tanto, la razón de ser de la universidad corporativa corresponde a mejorar los procesos, colaborar a la administración y promover una cultura del aprendizaje. (The corporate university is a management intervention that takes a company or organization into a new robust and sustained phase of business development that it would not achieve with its current levels of opportunity for thought leadership and styles of learning behavior). (p. 5)

2.1.1 Características de las Universidades Corporativas

Las características de las Universidades Corporativas son muy variadas desde su conceptualización hasta su historia. La UC está en constante transformación y adaptación, inicialmente una característica propia de ellas, como lo dice Jarvis (2006) corresponde a dirigirse únicamente a las personas colaboradoras de la corporación que le dio origen, bajo un esquema cerrado. Sin embargo, con el pasar de los años, las Universidades Corporativas se están abriendo al mercado en general para satisfacer necesidades formativas de la sociedad. Además de presentar características cerradas, las universidades muestran el uso de las tecnologías para cubrir los procesos formativos, por medio de acceso de sitios web, videos y otros.

2.1.2 Funciones de las Universidades Corporativas

En la investigación realizada por parte de Alfaro (2015) para determinar aspectos

relevantes de las Universidades Corporativas, entre ellas se destacan las funciones, se puede expresar que estas se dividen en tres: formativas, administración del conocimiento, así como la función de soporte de la cultura de la organización. Con respecto a esas funciones Santiago (2017) establece que

La principal función de la universidad corporativa es, por tanto, conseguir que sus programas formativos apoyen los intereses estratégicos de la organización. Además, alinea el desarrollo de los trabajadores con los objetivos del negocio y por tanto, mejora el ROI asociado a las inversiones en formación. (p. 6)

De lo anterior, se puede evidenciar que la UC en cualquier empresa tiene el propósito de atender las necesidades de las personas colaboradoras en temas de mejora continua para que el desempeño de los puestos de trabajo se cumpla y dado que en ocasiones se le da importancia a la labor de formación continua se pueda cubrir con las expectativas de la empresa y el plan estratégico.

De este modo, Alfaro (2015) determina que las funciones primordiales que desarrolla una UC son las funciones académicas, de investigación y desarrollo, de extensión y desarrollo. Además, de las funciones puntuales que se desarrollan dentro del proceso formativo y administrativo dentro de las Universidades Corporativas, Santiago (2017) establece que

Las principales tareas a realizar por los responsables de las universidades corporativas son: detección de necesidades, diseño de programas de formación, ejecución de los programas, contratar el personal necesario para la consecución de los programas, gestionar las tecnologías necesarias, desarrollar ejecutivos y jefes, gestionar los clientes internos y externos, evaluar los programas. (p. 8)

Por ello, es de gran relevancia considerar estos elementos, ponerlos a disposición en un programa de formación que permita identificar el grado de participación, con el fin de generar resultados que determinen en el personal las fortalezas y mejora de sus competencias, así como

la empresa el compromiso y cumplimiento al ofrecerlo.

2.1.2 Estructura organizativa de una Universidad Corporativa

Si tanto la definición y funcionamiento de una UC tiene variedad, debido a las diferencias que existen de una corporación a otra, también sucede en la composición o estructura organizacional; sin embargo, se pueden rescatar aquellos aspectos o similitudes que reúnen en común las UC.

Según indica Ilyas (2017) concuerda que las UC siguen patrones de formación, organización y modelos, a pesar de ser distintas entre sí, las UC buscan un mismo objetivo el cual es colaborar en los procesos formativos de las organizaciones, por lo que requieren organizarse de manera eficiente. Además, surgen para establecer un sistema en la administración del aprendizaje, donde se diferencie el curso tradicional de capacitación mediante un modelo de aprendizaje proactivo. También, que permita identificar los objetivos, planes de la organización y la información relevante para su ejecución.

De este modo, para cumplir con ese sistema, se requiere de un consejo administrador, junto con un responsable de los procesos formativos y políticas relacionadas, así como de un grupo de asesores formativos tanto internos como externos (Ilyas, 2017). Esto refleja que para la elaboración y poner en práctica un proceso de enseñanza-aprendizaje desde una empresa, debe existir roles para la organización, control y ejecución de la actividad, debido a que tiene la función de estar pendiente de sus objetivos para evaluar su desarrollo.

Algunas similitudes en los modelos aplicados por parte de varias UC, Ilyas (2017) los identifica y resume de la siguiente forma:

1. (Las UC deben plantearse con una revisión o auditoría de los conocimientos y habilidades de las personas colaboradoras de la organización, sin los cuales no se podría establecer las fortalezas) “alignment and execution, which supposedly involves a thorough audit of the current knowledge and skills of the employees of the organization, without which the

organization cannot determine its strengths.

2. (el desarrollo de las habilidades identificadas, las cuales permiten cubrir las necesidades para obtener una ventaja competitiva en la organización) “to develop such knowledge and skills that support business needs and help the organization to gain competitive advantage.
3. (se establece un uso adecuado de la tecnología para apoyar la función de aprendizaje de la UC) “the use of appropriate technology to support the learning function.
4. (una necesidad de realizar una evaluación del aprendizaje, con lo que las organizaciones se garantizan el nivel de aprendizaje de las personas colaboradoras) “learning and performance evaluation, enabling organizations to assess and scrutinize their employees’ learning levels.
5. (finalmente, una asociación con la academia, lo cual permite entender el fenómeno de las universidades corporativas) “and finally partnership with academia. According to the authors, these five processes can help to understand a corporate university phenomenon. (pp. 87-88)

Por lo tanto, se percibe que los aspectos generales de las UC son un proceso de administración, organización, planeamiento, ejecución para finalmente una evaluación. Estas no funcionan distintas de los procesos administrativos normales de cualquier empresa, sino también los enriquecen por su propia naturaleza, debido al control y desarrollo tomando en cuenta las características de la empresa y sus necesidades de crecimiento.

2.1.3 Tipo de aprendizaje que predomina en las Universidades Corporativas.

En todo proceso educativo, es indispensable el enfoque de enseñanza-aprendizaje que se llevará a cabo con las personas, esto a partir del diagnóstico de identificación de quienes están en el aula, así sea significativo y enriquecedor la adquisición de conocimientos. Aunque se

podría decir que la UC no es una institución educativa al ofrecer programas o cursos de educación y que se dediquen a la formación continua, es de relevancia establecer lineamientos, diseños curriculares y tipo de aprendizaje para que tanto la persona facilitadora como participante construyan un aprendizaje de calidad, integral e inclusivo.

De este modo, el tipo de aprendizaje que predomina en las UC corresponde al aprendizaje basado por competencias. Por lo tanto, Alfaro (2015) plantea que las siguientes son las competencias más relevantes en dichos procesos formativos:

- Competencias genéricas de tipo transversal, que son aquellas comunes a todas las personas que laboran en la organización. Son la base del trabajo que genera sinergia y una cultura organizacional compartida. Estas competencias se promueven como la base o fundamento de cualquier programa formativo.
- Competencias disciplinares conocidas como de tronco común, que representan el pilar formativo de cada área de conocimiento definida en las Escuelas.
- Competencias específicas conocidas como competencias críticas de negocio, que garantizan la competitividad, calidad y valor del negocio, además de la eficiencia y productividad de los trabajadores en la institución, relacionándose con la especialidad del puesto. (p. 7)

2.1.3.1 Estrategias de aprendizaje para las Universidades Corporativas

Las estrategias de aprendizaje en la enseñanza-aprendizaje permiten que la persona que tiene el rol de mediador establezca procesos para el abordaje de su clase desde el contenido hasta las técnicas para la retroalimentación de los conocimientos, el cual es una parte muy importante para cualquier labor docente y para que el desarrollo de clase cumpla con los objetivos. Más allá de impartir un tema, es identificar la forma que atrae a las personas y da un mensaje positivo y significativo.

Por tanto, para manejar el aprendizaje en una UC se podrían utilizar las siguientes

estrategias: “aprendizaje basado en problemas, aprendizaje basado en tareas, aprendizaje por proyectos, aprendizaje colaborativo, métodos de casos, aprendizaje integral acelerado, tutoría, mentoring y coaching” (Alfaro, 2015, p. 7). Todo esto muestra que hay diversidad de técnicas para que el aprendizaje se ajuste al tipo de enfoque de la persona y permita construir competencias.

2.2 Competencias Laborales y su implementación en la actualidad

Las competencias son el motor que contribuye al crecimiento y desarrollo de las personas, así como de las organizaciones. Si un grupo de personas es competente, así mismo, lo será la empresa, siempre y cuando se haya orientado apropiadamente a este personal. Según Falcón y Roque (2018) se les llama competencias al resultado de una combinación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que conllevan a un desempeño óptimo en el desarrollo de las actividades, las cuales forman parte de los comportamientos laborales.

Tal y como Mertens (1996, citado en Falcón y Roque, 2018) menciona que clasifican las competencias en generales, las relacionadas con los comportamientos y actitudes; las competencias básicas, con la formación del personal y ,por último, las competencias específicas, que son referentes a los aspectos técnicos. Existen factores que se relacionan con el desarrollo de las competencias, dentro de los que se pueden mencionar:

El determinar métodos apropiados para el autodesarrollo, ya sea interna o externamente, acompañar el desarrollo mediante un programa de entrenamiento guiado por un experto y alcanzar el codesarrollo tanto para el personal como para la organización. Asimismo, otro factor importante está relacionado con el nivel organizativo, las cuales son identificar comportamientos deseados, verificar las capacidades del colaborador y estructurar un entorno favorable para el aprendizaje de la persona. (Allen, 2012, mencionado en Falcón y Roque, 2018, p. 164)

2.2.1 Competencias laborales y sus antecedentes

Las competencias laborales son de gran relevancia en las organizaciones, debido a que influyen en el desempeño de una persona por medio de las funciones del puesto de trabajo, lo cual permite atender las tareas de manera efectiva y cumplir con las expectativas de su área y las necesidades de la empresa. Por lo que se considera necesario presentar antecedentes de las competencias para evidenciar la evolución, grado de importancia en las empresas y las personas profesionales por desarrollarlas y fortalecerlas.

Se puede mencionar que el concepto de competencia se origina desde 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano realizó un estudio orientado a mejorar la selección de su personal. Ese estudio se dirigió a identificar los atributos presentes en las personas seleccionadas, aspectos que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. En el que se tomó como variable fundamental, el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas como excelentes, después de un largo período de estudio se comprobó que “hacerlo bien en el puesto de trabajo” está ligado a características propias de la persona y a sus competencias, más que a aspectos como los conocimientos y habilidades.

En 1981, el Reino Unido decide implementar el enfoque por competencias con el fin de crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional. Pasar de un sistema de capacitación que refleje las necesidades del mercado laboral, así como desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad.

En Francia en 1990 se toma el esquema de la competencia laboral como orientador de las relaciones del sector productivo y el sector educativo. Se redefinió el papel de las instituciones de formación, el involucrar a la empresa en estos programas, convertir la formación en un componente inseparable al trabajo, reflexionar sobre las funciones del formador, adaptar los lugares y los procesos de capacitación.

En México hacia el año 1995, se creó el Consejo de Normalización y Certificación de

Competencia Laboral (CONOCER) como el principal motor de desarrollo para implementar y mantener el sistema de competencias en los diferentes sectores económicos de México. También menciona que en Colombia la implantación del modelo por competencias se había ido desarrollando en la empresa privada desde hace varios años, lo que había permitido que el área de Gestión Humana tuviera un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales. (Delgado, 2009, pp. 31-32)

Con lo anterior, se demuestra que las competencias laborales se alinean a las características y capacidades de las personas, que en muchas ocasiones el tema de competitividad influye para que las personas inicien un proceso de mejora continua para fortalecer las habilidades y destrezas en el puesto desempeñado. Además, que las tendencias de involucrar la formación en los espacios de trabajo a través de programas de capacitación o UC son de interés para la mayoría de las empresas. Esto evidencia la importancia de incorporar las competencias en los cursos o planes de educación permanente desde las organizaciones.

2.2.2 Modelo por competencias laborales en las organizaciones

Para el desarrollo de las competencias laborales en las empresas, se puede elaborar un estándar que permita establecer las características y funciones para el desempeño de cada puesto de trabajo. Esto hace que la empresa tenga un interés por el sentido de permanencia de las personas colaboradoras y que ellas tengan una orientación de su rol en la empresa y puesto. Por ello, es que el Modelo por Competencias trata de lo siguiente:

Es un sistema que le permite al área de Gestión Humana administrar los procesos básicos de personal, identificando los comportamientos que demuestran una capacidad real en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia en un determinado contexto laboral y según estándares previamente definidos. (Delgado,

2009, p. 32)

Para este modelo, se destacan tres principales características que menciona Delgado (2009) y a continuación se detallan:

- El énfasis en la empresa: No se debe enfocar el proceso de implementación del sistema partiendo de experiencias de otras empresas, pues cada organización es un caso específico. Cada una debe encontrar las competencias clave para que sus personas colaboradoras alcancen los objetivos deseados.
- Referencia en los mejores: El modelo por competencias con orientación conductista identifica a los trabajadores que están alcanzando los mejores resultados. De ahí se deriva el perfil de competencias en el que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- Competencias diseñadas y competencias consultadas: Algunas de las competencias que se requieren en la organización no es suficiente que sólo se obtengan de la observación y medición del comportamiento exitoso en un trabajo. Por lo que, a través del conocimiento del mercado, los clientes y su negocio, defina qué tipo de competencias espera de sus trabajadores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. (p. 32)

2.2.3 Componentes del Modelo por Competencias

Existen componentes que las personas colaboradoras deben considerar para fortalecer sus competencias en el desempeño de su puesto y a la vez la empresa tome en cuenta desde la UC para alinear las funciones de la respectiva área de trabajo y las características de las personas colaboradoras que forman parte de ella. Esos elementos según Delgado (2009) se establecen en los siguientes:

- Saber: Es el conjunto de conocimientos teórico-empíricos que le permiten a la persona

realizar un comportamiento eficaz, seguro y eficiente como una de las conductas operacionalizadas dentro de una competencia.

- Saber hacer: “Se trata de la aptitud, habilidad, destreza o práctica que la persona demuestra en la solución de los problemas específicos que plantea el trabajo.
- Saber estar: Es el comportamiento de adaptación y asimilación que muestra una persona en relación con las normas, reglas y cultura de la organización. Valores como el respeto, confianza, cooperación, trabajo en equipo y unas relaciones interpersonales que favorezcan la integración y cohesión del grupo de trabajo.
- Querer hacer: Relacionado al interés, disposición y la motivación que una persona debe tener para llevar a cabo un trabajo en forma competente. Esto evita que se incremente la pérdida de tiempo por reprocesos en las actividades laborales.
- Poder hacer: Es la contribución de la organización en proporcionarle al colaborador todos los medios y recursos necesarios de trabajo que le permiten realizar su trabajo en forma oportuna y con la calidad esperada. (p. 33)

Como todo ámbito, es importante que la persona colaboradora tenga la capacidad para la adquisición de conocimientos desde la parte teórica hasta ponerlo en práctica, el sentido de ser parte de un proceso y adaptación, la actitud y aptitud por desempeñarse en lo que compete. Esto debido a que demuestra si puede atender las funciones asignadas y su labor será apropiado al permitir un crecimiento personal y profesional.

2.2.4 Gestión por competencias

Para la mejora continua del personal de la empresa es importante que exista una administración en el desempeño, con el propósito que se tenga un perfil de las competencias para cada puesto. Esto permite a la persona colaboradora conocer qué debe hacer y a la empresa que debe calificar.

El gestionar el talento humano en función de las capacidades de las personas colaboradoras y sus posibilidades dentro de una organización es un paso fundamental hacia la excelencia y la eficacia de los procesos internos. Existen algunos puntos que deben seguirse si la empresa requiere llevar a cabo un proceso de Gestión por competencias, como, por ejemplo:

1. Definir criterios de desempeño: Establecer fórmulas para el desempeño profesional, ya sean de carácter cualitativo o cuantitativo.
2. Concretar una muestra: Seleccionar grupos para aplicar los criterios de desempeño. Dichos grupos deben ser significativos para que las labores de evaluación no carezcan de respaldo.
3. Recolección de información: Aplicar los criterios de desempeño descritos en el primer paso. La evaluación se puede realizar de varias maneras, por ejemplo: una entrevista a cada uno de los integrantes del grupo de muestra.
4. Análisis de la información: Se identifican las características de las personas y se clasifican según tres niveles de desempeño: bajo, medio o alto. El fin es descubrir las causas del rendimiento de los trabajadores y proponer soluciones.
5. Validación del modelo de competencias: Es recomendable que se realice una segunda muestra y se apliquen los mismos criterios de desempeño. Esto con el fin de validar o refutar lo arrojado en el análisis anterior.
6. Aplicación del sistema: Validado o refutado el análisis, para que el proceso se considere debidamente ejecutado, el departamento de Recursos Humanos debe incorporarlo en procesos como la selección, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño y planes de carrera y sucesión. (ISOTools Excellence, 2015, párrs. 7, 10-11)

Por último, uno de los aportes fundamentales de la gestión por competencias que genera valor en la empresa en áreas específicas como lo son las personas, el negocio y las finanzas, según Conexión Esan (2016) consiste en lo siguiente:

- Valor a las personas: Pues desarrolla una mayor satisfacción laboral, mayor motivación, creatividad, un mejor aprovechamiento de los recursos, sentido de pertenencia, entre otros.
- Valor al negocio: Puede aumentar la eficiencia, reduce el riesgo y mejora la capacidad de la empresa.
- Valor desde el ángulo financiero: Esto ahorra costos de formación y de reclutamiento; el aumento de ganancias debido a un mejor rendimiento y una mayor rentabilidad global.
(párrs. 3-5)

Con lo expuesto anteriormente, la gestión de competencias aplicada y evaluada permite que la persona a través de las competencias se desempeñe en distintos campos con eficiencia y eficacia, en el cual al tener un manual de puestos se puede detectar las respectivas tareas, cumplir con las metas de la empresa y mediante la persona colaboradora se identifique la importancia de su papel en diversas funciones.

2.3 Gestión del Conocimiento (GC)

2.3.1 Origen y fundamentos de la Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento debe ser parte elemental en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y competencias de las personas colaboradoras de una empresa, es de vital importancia, ya que esto constituye la base para una cultura del aprendizaje sólida en la organización.

En primera instancia se debe considerar la definición de conocimiento como parte elemental de este proceso, tal y como lo indica Del Saz (2001) “es la información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión, y que es una clase de información de alto valor que está preparada para aplicarse a la toma de decisiones” (p. 14). De este modo, el conocimiento es la esencia de la información que queda en la organización y en las personas

colaboradoras. Además, es el centro o pilar después de interpretar y comprender lo que sucede en el contexto laboral, en el área de trabajo y a través de los datos e información recibida para ser analizada. Así, comprende la realidad y apoya la toma de decisiones que permiten generar beneficios para la organización.

En consecuencia, el conocimiento en resumen es un cúmulo de experiencias, aprendizajes y prácticas desarrolladas a lo largo de la carrera profesional que permite generar a los individuos valor agregado en sus acciones, responsabilidades y funciones. Esto conlleva un beneficio implícito para la organización y personas colaboradoras con las que se interactúan.

Ahora bien, de acuerdo con Pérez (2016) la gestión del conocimiento “desde sus inicios se entendió como una disciplina encargada de diseñar e implementar sistemas cuyo objetivo es identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento involucrado dentro de una organización de forma que pueda ser convertido en valor para la misma” (p. 526). Esto permite reafirmar el valor que resulta incluir este elemento dentro de los procesos estratégicos como fuente para la construcción del conocimiento y fortalecimiento de las capacidades de todas las personas colaboradoras. Entonces se debe de considerar que las empresas requieren organizar y estructurar sus procesos de aprendizaje a través una gestión sistemática que pueda transformar y potenciar los procesos productivos que se desarrollan en ella, por medio de una cultura de aprendizaje permanente.

Hablar del origen de la GC, según lo comentado por Pérez (2016), significa que su nacimiento se da bajo los principios de dos escuelas. En la primera es de origen oriental que se considera el conocimiento como tácito y a la empresa como un ser vivo que interactúa con su entorno, que toma valor las disciplinas como la psicología, pedagogía y sociología. Por su parte, la escuela occidental se fundamenta en un conocimiento explícito, en donde toman valor las disciplinas teorías y la gestión de la información. Además, cabe aclarar que para la escuela oriental la gestión del conocimiento se realiza a través del departamento de Recursos Humanos, mientras que en la escuela occidental lo debe realizar el departamento de Sistemas y Gestión de

la Información.

Por tanto, al considerar lo anterior se encuentra una ruta clara con respecto a muchas de las realidades que hoy se viven en los contextos de aprendizaje dentro de las organizaciones, ya que el conocimiento es tan amplio que puede ser considerado como un proceso multidisciplinario, en el cual intervienen tantos departamentos como sea necesario. Además, los enfoques mencionados forman parte de la actualidad y ellos se fusionan mostrando lo mejor de cada uno para el beneficio de las organizaciones y las personas colaboradoras que lo componen.

También se evidencia que en la mayoría de las empresas la GC están ligadas a una gerencia de gestión del talento y de recursos humanos, es una subárea, donde su núcleo de trabajo en la mayoría de los casos suele ser pequeño y de poco impacto en sus acciones. Debido a la necesidad de apoyo y colaboración de los niveles ejecutivos para ser considerados estratégicos y de valor en la organización, se pueda tomar mayor participación de los proyectos e iniciativas para potenciar los procesos.

2.3.2 Pros y contras de la gestión del conocimiento en las organizaciones

Antes de identificar los posibles pro y contras en la gestión del conocimiento, es importante mencionar cuáles son los objetivos que persigue su ejecución. Esto permitirá tener una dimensión más clara de los alcances que se deben tener en las empresas y cómo estos objetivos pueden impactar de forma positiva o negativa el día a día de la gestión y organización del conocimiento para la empresa y las personas colaboradoras.

Por su parte, Del Saz (2001) indica que la GC implica un uso efectivo del conocimiento, en un modo continuo y sin fin, es decir con una evolución constante, y tiene los siguientes cuatro objetivos:

- 1 Crear depósitos de conocimiento: Existen tres tipos: conocimiento externo (por ejemplo, la inteligencia competitiva), conocimiento interno (informes) e informal interno o tácito (captar trucos, experiencias, intuiciones, etc., en un soporte informático).

- 2 Optimizar el acceso al conocimiento: Encontrar la persona con el conocimiento que se necesita y transferirlo con éxito a otra es un proceso difícil. A veces, puede ser conveniente simplemente facilitar el intercambio de conocimiento tácito más que hacer un depósito, utilizando herramientas de comunicación como videoconferencia y redes de comunicación.
- 3 Mejorar el ambiente de conocimiento: Hacer más efectiva su creación y transferencia; cambiar la conducta sobre el mismo y crear una receptividad cultural a este tipo de funcionamiento.
- 4 Gestionarlo como un activo: Algunas compañías están enfocadas hacia la gestión de activos específicos de conocimiento intensivo para aumentar sus beneficios o ingresos. Es mejor gestionar activos que medirlos, porque la medición requiere cambios contables.
(p. 15)

Con lo anterior, es importante rescatar que la gestión del conocimiento persigue no solamente la construcción de la estructura que permita establecer los medios de almacenamiento y la identificación de los tipos de conocimiento existentes para canalizar las estrategias de reserva, sino que también busca generar los espacios y medios adecuados y preparación de personas colaboradoras para la divulgación del conocimiento necesario, que otorgue la optimización de la información para el aprovechamiento de todos.

Por otra parte, dentro de los objetivos se menciona el entorno al conocimiento y como se debe generar un intercambio y una cultura que permita la transferencia natural y adecuada para todos. Por último, se busca que el conocimiento sea un activo de valor y requerido por la organización para el desarrollo de cualquier actividad que provoque la mejora significativa de los procesos productivos y la búsqueda continua de óptimas formas que permitan transmitir y respaldar el conocimiento dentro de las organizaciones.

Ahora bien, al realizar una verificación sobre aquellas acciones que han sido

desfavorables durante su implementación en las organizaciones, se tiene como principales contras las que se mencionan a continuación por Del Saz (2001):

- 1 Falta de liderazgo para la gestión del conocimiento: Cualquier nuevo proyecto o programa que se ponga en marcha, y la GC es de estas características, no podrá funcionar sin la presencia de un líder, ni de un equipo humano que dirija su planificación y ejecución.
- 2 Acumulación de poder por parte de los directivos: Origina falta de comunicación, sobre todo en sentido ascendente, cortándose la difusión de las ideas interesantes en todas las direcciones, causando poca renovación, y mantenimiento de posiciones estáticas.
- 3 Estructura mal organizada: Se generan grupos de trabajo individualizados y sin conexión entre sí, ni con el conjunto de la entidad, produciéndose por un lado solapamientos y operaciones repetidas y por otra ausencia de tareas necesarias. (pp. 16-20)

Por tanto, se puede inferir que la dirección que brinde la gestión del conocimiento debe estar muy alineada a las necesidades reales, objetivos estratégicos y propias metas definidas para ser alcanzadas en un corto, mediano y largo plazo, ya que si se cae en alguna de las condiciones anteriores se pondrá en riesgo el resultado esperado para la construcción y guía en el conocimiento organizacional.

De este modo, si se hace mención del primer punto, es claro que la ausencia de un líder significa una gran oportunidad para la gestión que se realiza en la organización, pero también se puede mencionar el equipo de trabajo, si este no es el necesario y suficiente puede provocar la misma reacción al tener un orden o control de la estructura y la planificación que se está desarrollando, además del poco o nulo seguimiento que se podrá dar.

Con respecto a la acumulación de poder por parte de los directivos, en este punto se indica que se puede bloquear la participación de las personas perdiendo el espíritu de colaboración para el desarrollo del conocimiento. Es por ello, que se debe evitar la toma de decisiones centralizadas o las estructuras piramidales. Por último, la mala organización genera

una estructura hueca, sin sentido y con duplicidad de funciones al no existir un norte claro que permita identificar la intervención efectiva de todo el equipo, en donde los individualismos o el protagonismo no formen parte de la gestión.

A su vez, Del Saz (2001) hace referencia a algunos factores favorables que facilitan la GC en las organizaciones que son los siguientes:

- 1 Gestión eficaz de la información: El conocimiento, que es la información sintetizada, elaborada y comprendida, dispuesta para la toma de decisiones, es clave para la organización.
- 2 Meta de ser una organización de aprendizaje: Debe existir un espíritu de formación constante, porque en ello reside el avance futuro. Se aprende, sobre todo, de los propios errores para no volver a repetirlos, y también del análisis de nuevas cuestiones porque son las que permitirán el progreso.
- 3 Cultura informativa de la organización: Se debe tener ya el hábito de aceptación del cambio periódico y someterse a formación permanente. Estas reglas deben aplicarse a la cultura informática que tiene que imperar en una empresa. (pp. 23-25)

Parte de los aciertos que se pueden obtener al realizar una implementación y desarrollo efectivo de la gestión del conocimiento, es cuando se da en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Esto da soporte, contribución y oportunidades de mejora tanto a las personas colaboradoras como a la organización.

En lo que respecta a la gestión eficaz de la información, es importante garantizar la calidad de los documentos, datos y demás contenidos que se comparten, así como los medios a través de los cuales se accede a dicho contenido, los cuales deben ser confiables y oportunos para las personas que lo requieran.

Por tanto, en una organización de aprendizaje, la formación de las personas colaboradoras debe ser permanente para que realmente se viva una cultura del conocimiento.

De este modo, al considerar la cultura informativa se genera un vínculo que fortalece la GC, pues se involucra la tecnología dentro del proceso de aprendizaje y esto hace que las personas colaboradoras tengan mejores opciones para la búsqueda de información. Con ello, se generará un hábito en la formación.

2.3.3 Proceso para la gestión del conocimiento

Después de considerar algunos principios y fundamentos sobre la gestión del conocimiento es necesario identificar durante esta investigación, lo relevante que resulta para las organizaciones contar con un modelo de aprendizaje fuerte y de acuerdo con las necesidades que requieren las personas colaboradoras, las operaciones y resultados esperados por la empresa.

Por ello, se hace necesario repasar aquellos aspectos y etapas importantes que se deben considerar para que el proceso de gestión del conocimiento tenga los objetivos y beneficios esperados durante su desarrollo y ejecución. Vargas y Moreno (s.f.) proponen que la gestión del conocimiento “presenta un carácter dinámico, no limitándose a la gestión del stock de conocimiento existente, sino que promueve la generación de otros nuevos conocimientos capaces de atender las necesidades emergentes” (p. 141), que por el contrario que los potencia y, por ello, identifican algunas etapas de valor para su fortalecimiento en las organizaciones.

En primera instancia, se debe considerar la definición de conocimiento como clave donde Vargas y Moreno (s.f.) comentan que “(...) el primer paso debe orientarse a identificar los conocimientos que actualmente y en el futuro serán necesarios para la consecución de los objetivos corporativos” (p. 141). En este punto es fundamental entonces considerar que la gestión del conocimiento va más allá de identificar el talento, los procesos y medios para transmitir la información, sino que es necesario también identificar las necesidades y conocimientos que se requieren dar a conocer y transmitir en la organización, que resulten de valor y contribución para el desarrollo de las personas.

Un segundo punto es identificar las brechas de conocimiento, donde según Vargas y Moreno (s.f.) “una organización debe saber de qué conocimientos dispone, si quiere sacar el máximo provecho de su utilización” (p .142). En este sentido, se puede extraer entonces que al identificar lo que la organización requiere saber y lo que sabe o los conocimientos que dispone, se puede identificar la brecha o diferencia en la que se pueda trabajar para fortalecer la GC a través de acciones reales y necesarias. La organización debe tener claro qué tiene y qué requiere para construir una gestión sólida.

Como tercera etapa se tiene la identificación de fuentes del conocimiento, donde para Vargas y Moreno (s.f.): “Las fuentes de conocimiento pueden ser internas o externas, (...) Un aspecto a tener en cuenta es si el conocimiento que buscamos es tácito (existe sólo en la mente de quienes lo poseen) o explícito (permite una representación del mismo)” (p. 142).

Con esta búsqueda de fuentes se espera identificar si el conocimiento se puede obtener dentro de la organización o fuera de ella, e inclusive reconocer quienes son los que saben y si este conocimiento se puede transferir a través de mapas de conocimiento; en el que se tenga una vista clara de lo que se debe saber, cómo y en dónde obtenerlo. A partir de esta etapa se produce la creación del conocimiento que permite la obtención de la información a través de las personas como fuente principal de los datos, información y conocimiento.

Con base en este punto Vargas y Moreno (s.f.) consideran la estructuración y almacenamiento del conocimiento como una etapa vital del proceso el cual “significa traducir el conocimiento de forma que pueda ser transmitido de distintas maneras: informes, bases de datos, sesiones de entrenamiento, presentaciones de video, etc.” (p.143). De forma que se pueda representar el conocimiento y documentar para el resto de la organización, donde sea fácil de entender y acceder.

Si lo anterior se realiza con éxito entonces se puede transferir y compartir el conocimiento para ser de utilidad en toda la organización. De esta manera, buscar formas de oportunidad de comunicación y de aprendizaje para trasladar el conocimiento explícito por medio de

procedimientos, materiales de consulta y guías de apoyo, mientras que el conocimiento tácito de compartir a través de la experiencia de otros y los espacios de convivencia.

Otra etapa que mencionan Vargas y Moreno (s.f.) resulta ser la integración o aplicación del conocimiento, en donde “De nada sirve tener conocimiento si éste no se utiliza para alcanzar los fines que se pretenden (...) La aplicación del conocimiento implica la reutilización de este tantas veces como sea necesario” (p. 144). Por ello se requiere detectar el conocimiento presente en la organización, así como las necesidades reales y cómo transferir la información relevante a todos para que este proceso sea integral y la GC fomente la cultura viva y de uso continuo. Así, forma parte de un proceso cíclico que permite a las personas involucradas, aplicar los conocimientos y la información para beneficio propio y de la organización.

Como últimos pasos en el proceso de gestión del conocimiento se identifican el actualizar y mantener el conocimiento y la evaluación o medición de este, como parte de las etapas que se debe completar para formar un proceso de implementación exitoso en la organización.

Para estas dos últimas etapas Vargas y Moreno (s.f.) mencionan que el conocimiento no es permanente, cambia, se desactualiza y sufre modificaciones en el tiempo. Por tanto, debe ser considerado siempre un proceso de actualización que permita descubrir, rediseñar y modificar lo necesario para el beneficio de la organización.

Por tanto, considerar el desarrollo de los pasos comentados, permite a las organizaciones establecer, documentar y visualizar lo que se espera alcanzar con la gestión del conocimiento y no solamente un proceso subjetivo y con objetivos poco claros.

2.3.4 La capacitación y desarrollo de las personas en las organizaciones como vínculo con la gestión del conocimiento

Para desarrollar este punto es importante en primera instancia considerar la definición de capacitación de acuerdo con lo descrito por Chiavenato (2017) “es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. (...) se imparte en las empresas (...). Obedece

a un programa establecido (...) que busca adaptar a la persona al trabajo” (p. 330).

Así mismo, la capacitación busca generar espacios de construcción del conocimiento entre las personas colaboradoras que permitan compartir, reproducir, reforzar y fortalecer las prácticas y conocimientos dentro de la organización, para que puedan generar resultados en el corto y mediano plazo. Por tanto, debe ser un proceso sistemático y organizado que permita adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y competencias necesarias para la ejecución de las funciones en las distintas áreas de trabajo. De esta manera, así se deben definir como principales objetivos de la capacitación los siguientes:

- 1 Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- 2 Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales (...) sino también para funciones más complejas y elevadas.
- 3 Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o aumentar la motivación. (Chiavenato, 2017, p. 332)

Entonces al interpretar el término de capacitación y sus principales objetivos, se puede identificar que este proceso dentro de las organizaciones busca, prepara y potencia las capacidades de las personas colaboradoras para afrontar con éxito las funciones que se desarrollen dentro de su campo de acción.

Lo anterior no significa únicamente preparar para que se realice bien su trabajo, sino que se debe buscar la forma de desarrollar y potenciar sus conocimientos; con el fin de ocupar una nueva posición dentro de un plazo de tiempo determinado y generar motivación que permita contribuir a una satisfacción general.

De este modo, la capacitación debe orientar y conectar a las personas con las mejores prácticas o formas de hacer las cosas, para que las experiencias de aprendizaje sean sólidas, de valor y con un alto contenido para el beneficio mutuo de las personas colaboradoras y las organizaciones. Además, se debe considerar el ciclo de la capacitación que según lo descrito por

Chiavenato (2017), es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. Por lo que Chiavenato (2017) define el proceso como un sistema abierto, cuyos componentes son los siguientes:

1. Insumos: Educandos, recursos de la organización, información, conocimiento.
2. Proceso u operación: Procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación.
3. Productos: Personal capacitado, conocimiento adquirido, competencias, eficacia organizacional.
4. Retroalimentación: Evaluación de los procedimientos y resultados de capacitación con medio informales o procesos sistemáticos. (pp. 332-333)

Este ciclo de la capacitación es importante mencionarlo, ya que por medio de él se puede identificar muchos componentes de interés que forman parte del proceso de capacitación y que probablemente en muchas organizaciones no son dimensionados como parte de la cadena de valor para dotar de procesos de capacitación y aprendizaje significativo.

2.3.4.1 Proceso de capacitación en las organizaciones

Es importante considerar que la GC contribuye y consolida los procesos de capacitación en las organizaciones, ya que sienta las bases necesarias que permiten darle valor, soporte y estructura a los procesos de aprendizaje y desarrollo para el beneficio de las personas colaboradoras y de la misma organización.

Por tanto, la capacitación organizacional implica un proceso de cuatro etapas que se describirán a continuación:

- 1 Detección de necesidades de capacitación: Es la primera etapa y se refiere al diagnóstico preliminar necesario (...) se consideran tres niveles de análisis:
 - Sistema organización: nivel de análisis de toda la organización.

- Sistema de capacitación: nivel de análisis de los recursos humanos.
- Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas.
(Chiavenato, 2017, pp. 333-334)

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) busca identificar aspectos relevantes de la organización, donde se puedan gestionar las acciones que permitan relacionar las necesidades reales con la gestión del conocimiento, el cual por medio de la capacitación se podrá ejecutar la mejora continua de los procesos.

Por medio del análisis organizacional se espera obtener información desde toda la empresa que permita identificar qué se debe enseñar de acuerdo con los objetivos estratégicos y cómo esto puede establecer un punto de partida para determinar la filosofía y razón de ser de la capacitación. Lo anterior permite afianzar la importancia de esta y alinear los principios que la soportan para que estén ordenados con las necesidades de corto y mediano plazo de la organización.

Al hablar del análisis de los recursos humanos por otra parte busca establecer si la capacidad de la organización con respecto a las personas colaboradoras es la adecuada, en términos de cantidad y calidad de las personas profesionales que la conforman. Para esto se debe determinar si estas personas cuentan con las habilidades, conocimiento y actitudes que se requieren en la empresa.

En relación con el análisis de adquisición de habilidades, este busca enfocarse en el puesto que ocupan las personas colaboradoras y los requisitos que están establecidos para ellos. Debido a eso, este análisis busca las brechas entre el perfil ideal de la posición y la persona que lo ocupa, es un proceso que busca generar iniciativas de capacitación de forma individualizada.

Por tanto, la DNC necesita sustentar su información a partir de los análisis realizados que permiten identificar las áreas de acción y necesidades específicas a trabajar. Con esto se documenta y se inicia el proceso de capacitación, a partir de una base de necesidades reales identificadas en la organización.

Ahora para evidenciar las necesidades de capacitación de las personas colaboradoras se pueden recurrir a los siguientes medios que permiten evidenciar la oportunidad:

- 1 Evaluación del desempeño: "(...) identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata".
- 2 Observación: "constatar donde hay trabajo ineficiente, equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, (...) alta rotación de personal".
- 3 Solicitud de supervisores y gerentes: "cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes suelen solicitarlas".
- 4 Entrevistas con supervisores y gerentes: "los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de diversas áreas".
- 5 Análisis de puesto y perfil del puesto: "proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante". (Chiavenato, 2017, p. 337)

A través de los medios anteriores, se pueden identificar las oportunidades de capacitación en los distintos departamentos y áreas de trabajo para construir un plan integral dentro de la organización. En lo que respecta al proceso de enseñanza de una organización, este puede contener un programa de capacitación. Además, una fase de ejecución de la capacitación y un proceso de evaluación a la misma. A continuación, se detallan los tres componentes:

1. Programa de capacitación: Una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación se prepara el programa, a través de las siguientes preguntas:
 - ¿Qué se debe enseñar?
 - ¿Quién debe aprender?
 - ¿Cuándo se debe enseñar?
 - ¿Dónde se debe enseñar?
 - ¿Cómo se debe enseñar?

- ¿Quién lo debe enseñar? (Chiavenato, 2017, p. 339)

Esta etapa en el proceso de capacitación es vital, ya que en ella se fundamentan todos los contenidos, metodología, personas instructoras, cantidad de horas, medios de apoyo y demás aspectos de valor para el desarrollo de las capacitaciones o programas que permitan generar acción sobre las oportunidades detectadas.

2 Ejecución de la capacitación: En esta etapa se da la instrumentación o desarrollo de las acciones y planes determinados para la capacitación. De acuerdo con Chiavenato (2017) “la ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz” (p. 342), en donde las personas aprendices esperan obtener la información que requieren para fortalecer sus conocimientos y habilidades en las funciones que desempeñan en la organización. Las personas instructoras son las facilitadoras que cuentan con experiencia en determinada área o función y pueden transmitir sus conocimientos al resto de la organización.

3 Evaluación de la capacitación: La última etapa del proceso de capacitación involucra la medición de los alcances obtenidos a través de su puesta en marcha, por tanto, Chiavenato (2017), considera que el programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, el cual debe considerar lo siguiente:

- Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. (p. 342)

Con ellos se debe garantizar la efectividad del proceso y además validar si las técnicas de capacitación son las adecuadas y suficientes para alcanzar los objetivos determinados. Entonces, al definir los cuatro pasos en el proceso de capacitación se puede inferir que las

organizaciones exitosas en donde sus equipos de trabajo constantemente se desarrollan y fortalecen sus habilidades y competencias. Además, deben poseer una estructura similar de ejecución de la capacitación, con la cual puedan obtener los resultados necesarios para la mejora continua en sus procesos y con ellos construir y mantener una cultura sólida.

2.4 Oferta educativa

En todo proceso educativo es elemental identificar y seleccionar los planes o programas de cursos que se ofrecen a la población que a pesar de impartirse por necesidad y por cumplir con ciertos parámetros se requiere de planificación, organización y estructura. De este modo, se desea iniciar con la oferta educativa que según la UNED (2009, citado en Salas, s.f.) se define como el “compone de diversos planes de estudio, programas y asignaturas que brinda a la sociedad en los niveles de pregrado, grado y posgrado, tanto en la educación formal como en la educación no formal” (p. 60).

Aunque su descripción está visualizada a la educación en una institución de enseñanza (primaria, secundaria o universitaria), sirve de referencia para las organizaciones o empresas que quieren involucrar el proceso de mejoramiento continuo para sus personas colaboradoras. Debido a que permite identificar la estructuración de contenidos mediante una oferta académica desde un programa de capacitación o una UC.

2.4.1 Componentes de la oferta educativa

Una vez se tenga conocimiento de los tipos de ofertas educativas, es importante determinar las características de las personas participantes y facilitadoras en el proceso de mejoramiento continuo en la UC, el cual permite establecer un rol de cada población en la enseñanza-aprendizaje.

2.4.1.1 Personas participantes en la oferta educativa

Para las personas beneficiadas del proceso de formación continua se les denominará participantes, tendrá el rol de la persona discente que “su desempeño se orienta esencialmente por el principio y de “aprender a aprender”, lo que le permite auto-informarse y autoformarse” (Molina, 2016, p. 49). Dado que la enseñanza-aprendizaje en cualquier ámbito de enfocarse en una educación de calidad, inclusiva, integral y flexible es importante vincular la “Política Curricular: Educar para una Nueva Ciudadanía” creada por el Ministerio de Educación Pública (MEP). Más allá de enfocarse en el sistema educativo de primaria y secundaria, es pertinente tomarla en cuenta en el proceso educativo a través de la UC, puesto que su propósito es transformar a la sociedad desde la educación.

De este modo, se desea que las personas participantes adquieran diversas habilidades, destrezas y capacidades que determine que tiene la competencia para alguna tarea, por lo que las siguientes cuatro dimensiones permitirán construir un aprendizaje óptimo, efectivo y significativo.

- Maneras de pensar: aquellas habilidades que permite analizar la adquisición de conocimientos mediante diversas técnicas que permiten el desarrollo cognitivo.
- Formas de vivir en el mundo: aquellas competencias para el desarrollo humano que permite concientizar el desarrollo de convivir y comunicarse con los otros.
- Formas de relacionarse con otros: aquellas habilidades para interrelacionarse con otros que promuevan la participación, el trabajo colaborativo y comunicación asertiva.
- Herramientas para integrarse al mundo: aquellas destrezas para la adquisición de conocimiento en la TIC que involucre su acceso y acercamiento desde la equidad e igualdad de oportunidades. (Ministerio de Educación Pública, 2016)

2.4.1.2 Personas facilitadoras en la oferta educativa

A las personas que imparten la enseñanza-aprendizaje se les denominará facilitadores,

tendrán el papel del docente que será “(...) el proveedor del conocimiento y asume el de guía y orientador que estimula y propicia las situaciones de aprendizaje que vivirá con sus alumnos para construir conocimientos” (Molina, 2016, p. 50). Por tanto, al tener un rol de persona mediadora del proceso, es de gran relevancia determinar sus funciones y sentido de pertenencia en la construcción de conocimientos de las personas participantes. Como persona educadora de un proceso formativo tiene que contribuir con un aprendizaje significativo. Rojas (2019) considera que se deben asumir las siguientes tres tareas básicas, pero elementales para su rol en la UC:

- Propiciar una enseñanza reflexiva: incorporar en la planificación didáctica valores y actitudes que permitan la construcción de competencias para el desarrollo humano.
- Fomentar la criticidad y el análisis: implementar estrategias de aprendizaje que desarrolle el pensamiento crítico, analítico y reflexivo en áreas de la disciplina, temas transversales (de realidad nacional e internacional).
- Propiciar el desarrollo de habilidades: agregar competencias de comunicación para que a través de técnicas se fomenten los procesos cognitivos.

2.4.2 Elementos para la oferta educativa

Para la oferta educativa de la UC se debe dar prioridad y atención a la selección de contenidos y las estrategias para que el abordaje de la clase permita la construcción de la enseñanza-aprendizaje que cumpla con el propósito de la mejora continua y favorezca las competencias de la persona participante.

2.4.2.1 Estructuración de contenidos para la oferta educativa

La organización de los contenidos que son seleccionados para incluirlos en los programas de cursos inclusive en los planes de estudio es indispensable que se haga un diagnóstico de la población participante. El propósito del desarrollo del curso que engloba esos saberes esenciales y agrupar de lo general a lo específico, la cual permita determinar los contenidos que involucra

la adquisición de conocimiento que se desea alcanzar en la oferta educativa. De este modo, para tener claridad se definen al “(...) ¿qué enseñar? y están constituidos por un conjunto de datos, sucesos, conceptos, temas, contenidos, procedimientos, que se desarrollan en el proceso educativo” (Rojas, 2019, p. 72).

La estructuración de ello parte de las categorías conceptuales que deben ser incorporadas en los programas que fundamenta la formación disciplinaria e interdisciplinaria.

Por tanto, existen las siguientes tres categorías que se recomiendan y planteen para la UC, pues orienta a la planificación, selección y organización de los respectivos saberes.

- Declarativos: Son aquellos saberes referidos a conceptos, hechos, datos y principios. Es el saber acerca de...
- Procedimentales: Es el saber instrumental que comprende la ejecución de habilidades, estrategias, técnicas o métodos. (...) hacen referencia a los saberes “SABER CÓMO HACER” y “SABER HACER”.
- Actitudinales: Implica los saberes y comportamientos afectivo-sociales como son el acercamiento de las normas y valores, así como saber comportarse de manera socialmente aceptable. (...) es el saber ser. (Molina, 2016, pp. 54-55)

Más allá de ofrecer una mejora continua o fortalecer a las personas en ciertos temas, a la UC le compete implementar medidas y criterios para la selección y estructuración de los contenidos, aunque es de gran relevancia que la persona facilitadora tenga las competencias para impartir clases, las características y experiencia, debe prevalecer la transparencia y coherencia en aspectos de contenidos, ya que como propósito para los temas tiene “(...) construir que los alumnos les atribuyen sentido. Es decir, logren aprender significativamente y los incorporen a su bagaje personal de conocimientos” (Molina, 2016, p. 54).

2.4.2.2 Estrategias didácticas para la oferta educativa

Para todo proceso educativo son fundamentales las estrategias de mediación que aborde la persona docente o facilitadora, las cuales permiten tener un orden lógico de las actividades y el cumplimiento de los resultados u objetivos de aprendizaje. De este modo, esa mediación o didáctica está compuesta por estrategias de enseñanza-aprendizaje y técnicas que detallan el desarrollo de una clase. Por tanto, las estrategias didácticas “determinan la forma de llevar a cabo un proceso didáctico, brindan claridad de cómo se guía el desarrollo de las acciones para lograr los objetivos” (Gutiérrez et al., 2018, p. 3).

Durante ese proceso, se describe el rol de la persona facilitadora-docente para construir la enseñanza en la persona estudiante-participante, así como las maneras para retroalimentar la adquisición de conocimientos, a su vez, tiene un papel importante la persona estudiante-participante en la atribución del aprendizaje que realiza a través de técnicas y actividades asignadas para que sea efectiva y significativo la mediación pedagógica.

En términos de didáctica, es fundamental diferenciar los conceptos de técnicas y actividades desde el contexto educativo: las técnicas se caracterizan por “(...) brindar al estudiante espacios para que desarrolle, aplique y demuestre competencias de aprendizaje” (CECED-UNED, 2013, p. 2), mientras que las actividades son el “(...) conjunto o grupo de acciones que se ordena a fin de conseguir una meta u objetivo” (Rojas, 2019, p. 228). En otras palabras, la técnica es un procedimiento para practicar o reforzar un tema (ese instrumento que se quiere desarrollar) y la actividad son tareas específicas para abordar los contenidos (que se desea que alcance a través de esa técnica). Por ejemplo: autoaprendizaje (estrategia), proyecto (técnica) y solución de ejercicios (actividad).

Al presentar la composición de las estrategias didácticas se evidencia la importancia por construir la mediación desde los indicadores de logro creados para la persona participante en la adquisición del curso, la cual le permitirá alcanzar una nueva competencia. Por consiguiente, la identificación y selección de técnicas y actividades que atienda sus características, capacidades,

contexto y adaptación a los contenidos, es elemental para el aprendizaje íntegro y significativo.

Tomando en consideración el papel que juega las estrategias en la mejora continua las UC, deben fundamentar su desarrollo con las siguientes clasificaciones, pues se muestra el vínculo que tiene esas estrategias con las categorías de los contenidos, debido a que requiere que la persona en el proceso educativo alcance la organización y elaboración (procedimental), conocimientos y autorregulación (declarativo) y la motivación y afecto (actitudinal).

- Estrategias cognitivas: Hacen referencia a la integración del nuevo material con el conocimiento previo (...) serían un conjunto de estrategias que se utilizan para aprender, codificar, comprender y recordar la información al servicio de unas determinadas metas de aprendizaje.
- Estrategias metacognitivas: Son un conjunto de estrategias que permiten el conocimiento de los procesos mentales, así como el control y regulación de los mismos con el objetivo de lograr determinadas metas de aprendizaje (González y Tourón, 1992, citado en Valle et al, 1998, p. 58).
- Estrategias manejo de recursos: Tienen como finalidad sensibilizar al estudiante con lo que va a aprender; y esta sensibilización hacia el aprendizaje integra tres ámbitos: la motivación, las actitudes y el afecto (Beltrán, 1996; Justicia, 1996, como se citó en Valle et al, 1998, p. 59).

Aunque hay variedad en tipos de estrategias se considera apropiado abordar estas, pues se alinean a los contenidos para elaboración de un programa de cursos.

2.4.3 Planeamiento curricular

De este modo, para desarrollar la parte académica en un área de trabajo del ámbito no educativo, es fundamental que se identifique los elementos que componen la oferta, que le favorecerá para construir desde los cursos hasta una guía para la orientación del proceso

enseñanza-aprendizaje efectivo, donde se ejecute de manera significativa, confiable y de calidad. Esto se elabora desde un diseño curricular que “es el proceso sistemático, dinámico y reflexivo en el que se describe, organiza y planifica el currículo, que se concreta en un documento escrito” (Salas, s.f., p. 32).

A partir de ello, es que surge la importancia de incorporar la planificación curricular que “consiste en tomar las previsiones necesarias para organizar planes y proyectos que permitan concretar y hacer efectivas las expectativas e intencionalidades educativas de un determinado grupo social” (Molina, 2016, p. 227). Por tanto, para disponer de un programa de cursos o plan de estudios debe existir una planificación, en el cual hay una estructura para poner en práctica la oferta educativa en el que se puede reconocer que la empresa o institución tiene el objetivo y metas para las personas que se beneficiarán del proceso. No obstante, debe cumplir con los procesos para su desarrollo, que lo recomendable es que debe construirse con personas que tengan conocimientos educativos, pedagógicos o curriculares, profesionales en las áreas que se quiere formación y persona encargada del mejoramiento continuo.

Dado que la oferta de cursos surge por un propósito en la empresa o institución, se debe tomar en cuenta las siguientes características para que el planeamiento curricular se alinee al plan de la empresa u organización y al proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Disponer de herramientas para el mejoramiento continuo que permita atender las características y necesidades de la población en formación y las demandas de la empresa para el desempeño efectivo de las competencias laborales.
- Promover espacios educativos en el que prevalezca la inclusividad, la calidad, las oportunidades, la colaboración y la flexibilidad para desarrollar competencias en la persona profesional que se encuentra en el proceso de formación.
- Garantizar medios de formación que permita a la persona construir el sentido de pertenencia, detectar las capacidades para la adquisición de conocimientos y la importancia de la mejora continua para desempeñarse en el puesto. (Molina, 2016)

2.4.4 Planes de estudios

Estos pueden también llamarse mallas curriculares. El plan de estudios es un documento compuesto por asignaturas o cursos que se organizan y ordenan de forma que se ajuste a los niveles de conocimientos que debe adquirir quien sea parte del plan. Este se caracteriza por tener elementos como sigla y nombre del curso, crédito (equivale a las horas de trabajo de la persona en el curso), horas (práctica, teórica o laboratorio) de dedicación para cada curso, ciclo (período en que se encuentra el curso, tomando en cuenta el orden gradual de los cursos), requisitos (curso que requiere aprobación para continuar con el curso) y correquisitos (curso complementa a otro y se deben matricular en el mismo ciclo) (CONARE-OPES, 2013).

De lo anterior, se puede mencionar que está enfocado en la oferta de un plan de estudios a nivel parauniversitario y universitario, debido a que la persona para obtener un diploma debe cumplir con una cantidad de créditos que son acumulados cuando aprueba cursos de la carrera. Sin embargo, sirve de guía para que una empresa o institución que tenga el propósito de ofrecer cursos dentro de un plan pueda contemplar los elementos que en el ámbito nacional en términos de educación utilizan e implementan en el desarrollo curricular.

De este modo, para la construcción de un plan de estudios es importante seleccionar los cursos que son de gran relevancia para la formación de la población beneficiaria y los elementos que determinarán la programación y ejecución para la mejora continua. Para este proceso de la formación constante desde la UC se considera pertinente asignar la siguiente característica para que su elaboración, control y aplicación se ajuste a la enseñanza y aprendizaje al “servir de marco referencial para el desarrollo del proceso de planificación curricular en los niveles de concreción a partir del diseño de los programas de estudio” (Molina, 2016, p. 235).

2.4.4.1 Matriz del plan de estudios

Existen varios aspectos a seguir al estructurar un plan de estudios, los cuales pueden aplicarse a una UC:

1. Escoger las disciplinas que quiere ofrecer en los planes de estudios.
2. Seleccionar y ordenar las áreas o cursos para el plan, de lo general a lo específico.
3. Asignar el número de áreas o cursos al plan de estudios.
4. Determinar los contenidos para el curso o área y el tiempo estimado para cada uno.
5. Agrupar las áreas o cursos en campos afines.
6. Elegir las áreas que conforman el plan tomando en cuenta cuales se ajustan a las características para la adquisición de conocimientos. (Oviedo y Guillén, 2001 citado en Molina, 2016)

2.4.5 Programas de cursos

Pueden ser llamados programas de cursos, de asignaturas o estudios, los cuales son documentos que orientan a la persona facilitadora o docente en el proceso de enseñanza para el desarrollo del curso o asignatura. Estos pueden formar parte de una malla curricular o no, pues pueden ofrecerse como cursos libres, complementarios u optativos. Por tanto, se define como “el documento oficial en el que se establecen los compromisos y condiciones en cuyo marco se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje” (UNA, 2021, p. 7).

En todo proceso educativo es muy importante el programa del curso, debido a que se detalla los elementos que son indispensables para el abordaje de enseñanza que desarrollará la persona facilitadora y la forma de adquisición de aprendizaje de la persona participante. Al estar planificado, organizado y enfocado a una respectiva población se puede reflejar el propósito de la mediación pedagógica. En el mejoramiento continuo desde la UC se considera apropiado atribuir la siguiente característica (al igual al plan de estudios) para que su elaboración, control y aplicación se adecue a la enseñanza-aprendizaje al “recoger los conocimientos, habilidades, los valores, las experiencias que se espera desarrollar en cada uno de los integrantes de un determinado grupo social” (Molina, 2016, p. 243).

2.4.5.1 Estructura del programa de curso

Para la elaboración de un programa de cursos, es importante haber determinado las disciplinas que se quiere ofrecer desde la UC. En este caso, se toma como referencia las necesidades y características de la población que formará parte del proceso, además del objetivo que tiene la empresa o institución para la formación continua. Debido a que en este punto se requiere de compromiso, disponibilidad y colaboración; es recomendable que participe de su realización personas del área curricular, evaluación y estrategias de mediación, de la disciplinaria y quien tiene un rol en la UC.

A continuación, se detallan los componentes de un programa de curso que se estructura a partir de los conocimientos previos de las personas investigadores, el cual se considera pertinente para ser implementado desde la UC.

- 1. Nombre y descripción del curso:** El nombre debe ser claro y que integre todos los elementos de los contenidos que se pretenden desarrollar en el curso y una breve descripción el que se muestre las características y funcionalidad para la adquisición de conocimientos a la población meta.
- 2. Horas:** Cantidad de horas destinadas para todo el curso (las destinadas para cada día, semana o mes), en este apartado es importante definir cómo se distribuirá y desarrollará el curso.
- 3. Requisitos:** Esto dependerá del curso, pero se detalla el curso o los cursos que tiene que aprobar la persona para matricularlo.
- 4. Periodo:** El rango de fechas para llevar a cabo el curso, puede ser por mensual, trimestral, semestral u otro periodo, lo que determina ello es los objetivos que se desea que alcancen las personas participantes, y así distribuir el tiempo.
- 5. Objetivo General:** El propósito que debe lograr la persona, responde al ¿Qué?, se desea alcanzar en este curso.
- 6. Objetivos Específicos:** Las metas que la persona debe alcanzar involucrando y

detallando el objetivo general, responde el ¿Qué, ¿Cómo y para qué?, se puede lograr en el curso.

7. **Contenidos:** Los temas y subtemas de gran relevancia para abordar en el curso, se detallan elementos que se requiere para la adquisición de conocimientos.
8. **Metodología:** Se describe la modalidad del curso y el enfoque curricular que se utiliza para el cumplimiento de la enseñanza y aprendizaje.
9. **Evaluación:** Se detallan las técnicas y estrategias de mediación para evaluar los aprendizajes de las personas, está compuesto por la técnica (actividad) y el rubro asignado para medir los indicadores de logro.
10. **Lineamientos:** Se determinan reglamentos o disposiciones para la participación y el cumplimiento del curso, esto lo dispone la UC, con el fin que exista responsabilidad y compromiso en su desarrollo.
11. **Referencias Bibliográficas:** Aquellas fuentes que fundamentan el curso y sirven de consulta para fortalecer la adquisición de conocimientos. (Programa de Desarrollo Curricular del CEA, s.f.)

Estos son los elementos para estructurar un programa. Sin embargo, se puede asignar una sigla que identifique un programa de otro y determine una secuencia en la matrícula y aprobación del curso. Así como el cronograma del desarrollo de las actividades, que este último puede ser construido una vez es asignado a la persona facilitadora. Además de estos, se puede agregar elementos administrativos o generales (nombre de la empresa u organización, año, datos de la persona docente y horario de atención a la persona participante) que dan formalidad al programa.

2.4.6 Manual de gestión

Para todo proceso siempre es importante elaborar un planeamiento para que el desarrollo

de cualquier acción se implemente de forma ordenada y organizada. De esta manera, las organizaciones realizan diversos documentos que permiten a las personas seguir directrices y procesos en las funciones a su cargo. A modo de ilustración, el manual de organización, calidad, procedimientos, finanzas, puesto, técnicas, departamental, políticas y otros.

Esos manuales favorecen el funcionamiento de una empresa al estructurar los procedimientos y las acciones para las tareas destinadas a un área o persona, esto hace que el desarrollo efectivo y continuo de una organización se mantenga con directrices específicas y teniendo un control interno de los procesos y personal.

Por tanto, se considera que el manual de gestión es un medio que permite dar apoyo a los diversos espacios en que se fomenta la cooperación, participación y colaboración, debido a que el manual es “una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que las personas realizan en un área específica de una empresa” (Asanza et al., 2016, párr. 1) mientras que la gestión se caracteriza porque “evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera, etc.” (Pérez, s.f.).

Al unir esas palabras, se compone manual gestión que se puede describir como los procesos de una actividad, acción o proyecto que permita orientar a la persona en las acciones que demande su desarrollo, el cual se determina que mediante este documento se puede elaborar un procedimiento para la ejecución de varias acciones en cualquier ámbito, ya que permite encaminar a una persona u organización hacia algún proceso, además de estructurar las tareas o funciones y establecer trámites y directrices.

El manual de gestión conlleva a un procedimiento, las ventajas que la empresa tenga un documento de procedimientos son las siguientes:

- “Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Establecen los controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones” (Vivanco, 2017, p. 250).

Por tanto, en la UC es importante que exista un recurso formal que brinde apoyo a quienes están a cargo del proceso y que permita ponerlo en práctica y a disposición de otros. Por tanto, este manual puede facilitar cualquier proceso para la empresa que necesite orientación, dado que existen varios componentes para su construcción y queda a criterio de la organización su desarrollo.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detalla el tipo de investigación, alcance, sujetos o fuentes de información, las variables de la investigación, descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de la información y análisis de la información, los criterios éticos asumidos por las personas investigadoras y la descripción de la propuesta del proyecto.

3.1 Tipo de investigación y alcance

Según lo establece Balestrini (2006) el marco metodológico “está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y reconstruir los datos” (p. 125). Por lo tanto, el establecimiento adecuado del tipo de investigación y sus distintos componentes, derivarán en un proceso guiado y ordenado. El planteamiento de la presente investigación es mixto, en la cual se analizarán aspectos cuantitativos y cualitativos, en la que intervendrán distintos instrumentos para la recolección de información.

Por su carácter de medida en la investigación se utilizan dos tipos, el primer enfoque es cuantitativo que según Ulate y Vargas (2018) contempla que “la recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis, es decir, en procedimientos estadísticos. Este tipo ofrece la posibilidad de generalizar los resultados y brinda un punto de vista numérico” (p. 12). En lo que respecta a la elaboración de una investigación cuantitativa, durante el desarrollo de ella se pueden observar dos tipos de variables:

- Cuantitativa discreta, son aquellas variables que sólo admiten valores enteros, y no permiten valores decimales, por ejemplo, el número de hijos o la edad.
- Cuantitativa continua, este tipo de variables admite valores decimales.

Mientras que para el segundo enfoque se presenta el cualitativo, según Ulate y Vargas (2018) indica que “las técnicas cualitativas comunes para la recolección de la información son la observación, la entrevista, y el grupo focal” (p. 10). En esta investigación, aparecen las variables cualitativas que colaboran en el proceso descriptivo del objeto de estudio que son los siguientes:

- Cualitativa nominal, son aquellas que por su tipo no siguen un orden específico.
- Cualitativa ordinal, son aquellas que siguen un orden o una jerarquía identificable, tales como el nivel educativo, nivel socioeconómico.
- Cualitativa binaria, son aquellas variables que solo aceptan resultados cerrados, solo se puede indicar uno u otro.

De este modo, la investigación mixta, corresponde a la implementación de las técnicas de investigación cuantitativa, en la que se realiza sobre variables que permiten ser medidas, y la investigación cualitativa en la que se describen aspectos y cualidades. Por lo tanto, en el proceso para esta investigación, se tomarán criterios que forman parte de ambos enfoques, con el fin de enriquecer el desarrollo de los datos estadísticos y la interpretación de la información.

En lo que respecta al alcance de la investigación, está dirigida a identificar cuál es la oferta académica de la Universidad Corporativa de Comidas Centroamericanas S.A. Para desarrollar dicho tema de investigación se requiere dos alcances que por la profundidad u objetivo son descriptivos y exploratorios. Como tipo de estudio descriptivo se indica que “su objetivo es describir un fenómeno, una situación, un contexto o un evento, es decir el investigador detalla cómo son y se manifiestan” (Ulate y Vargas, 2018, p. 72).

Tal y como lo define Arias (2012):“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24).

También, como tipo de estudio explicativo se define que “pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno...” (Ulate y Vargas, 2018, p. 73). Dado que se desea identificar, describir y determinar aspectos de la gestión educativa, competencias laborales y necesidades de capacitación a partir de las opiniones de la población de estudio, surge al describir y explicar dicho fenómeno. Por

tanto, al utilizar los dos alcances de la investigación se podrá establecer la estructura de la UC y su enfoque al ofrecer capacitaciones y actualización a las personas colaboradoras para fortalecer sus competencias laborales y con ello su desempeño en el puesto de trabajo.

3.2 Sujetos o fuentes de la información

Los sujetos seleccionados para esta investigación forman parte de la organización Comidas Centroamericanas S.A., la cual cuenta con 800 personas colaboradoras en sus 60 puntos de venta en todo el país y el área administrativa de oficinas centrales. La población de estudio está conformada por dos tipos de sujetos, los primeros son los gerentes y supervisores de los restaurantes que en total está compuesto por 120 personas y el segundo es la directora Administrativa y Financiera encargada del departamento de Recursos Humanos.

3.2.1 Muestra

El cálculo de la muestra es parte importante del proceso de la elaboración y aplicación del proceso investigativo, esto debido a que dependerá de los cálculos y estimaciones, las posibilidades del uso de la información obtenida durante el proceso de recolección de información como base para las conclusiones de una investigación.

Según Arias (2012) se puede entender por el concepto de población, como aquel conjunto finito o infinito en el que se desconoce el tamaño de sus elementos, que comparten características similares y que serán objeto del estudio. Además, la diferencia entre la población finita o infinita corresponde al conocimiento o no de la totalidad de los sujetos o elementos de estudio dentro de la población, siendo en el caso de la población finita conocidos mientras que en la población infinita desconocidos.

Por lo tanto, el procedimiento de cálculo de la muestra poblacional varía según el tipo de población, además de la cantidad de integrantes de ella y si la población es infinita o finita se deben aplicar métodos o técnicas de acuerdo con el tipo de población (Devore, 2019). En el caso

de esta investigación la población es finita, lo que indica que se conoce la cantidad total de integrantes de la población. Posteriormente a un proceso de definición de población le acompaña la selección del método de muestreo, los cuales existen varias opciones tales como muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo por conglomerados, muestreo sistemático y muestreo por conveniencia.

En esta investigación se procederá a utilizar el muestreo aleatorio simple, tal y como lo establece Devore (2019): “Cuando la recopilación de datos implica seleccionar individuos u objetos de un marco, el método más simple para garantizar una selección representativa es tomar una muestra aleatoria simple” (p. 6). Inicialmente se considera que la población definida corresponde a 120 personas colaboradoras, lo que se debe es determinar el nivel de confianza y margen de error con el que se desea trabajar para la selección de la muestra.

Según Arias (2012), en el error muestral se puede definir el porcentaje o margen de error que puede ocurrir en el proceso del tratamiento de la muestra y que por lo general, se tiende a utilizar de 1% a 5%.

Además, el nivel de confianza se representa en valores porcentuales, que corresponde a la probabilidad que el valor a estimar se encuentre dentro del parámetro de confianza. Para ello, se utilizará la fórmula de la Figura 1 para el cálculo de la muestra:

Figura 1. Fórmula para el cálculo de muestra con población finita

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n= Tamaño de la muestra buscada

N= Tamaño de la Población

Z= parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (NC)

e= Error de estimación máximo aceptado

p= probabilidad de ocurrencia del evento

q= probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Fuente: A partir de una elaboración propia con información de Cativa (2022).

Como parte del proceso en la elaboración de la investigación, se procede a realizar la definición y cálculo de la muestra a ser contemplada.

Primeramente, como se ha mencionado la población de estudio son 120 personas, se elige un nivel de confianza de 95% y un valor de error muestral de 5%, lo que arroja un valor de muestra de 92 personas como muestra al sujeto de estudio de las personas administrativas, lo anterior tomando en cuenta la información mostrada en la Figura 2, los valores de Z alfa más utilizados según información revisada acorde al nivel de confianza que se elija.

Figura 2. Niveles de confianza y valores de Z alfa

Nivel de Confianza	Z alfa
90%	1,645
95%	1,96
99%	2,58

Fuente: A partir de una elaboración propia con información de Triola (2018).

De este modo, para representar cada elemento que se requiere para hacer la fórmula de la Figura 1, se completan los valores en la Tabla 1. Con ello se determina que la muestra seleccionada para la aplicación de los cuestionarios es de manera estadística y confiable.

Tabla 1. Valores utilizados para el cálculo de la muestra de la investigación

PARÁMETRO	VALORES UTILIZADOS
N	120
Z	1,960
P	50,00%
Q	50,00%
e	5,00%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Con base en los datos llenados en la Tabla 1, en la Figura 3 se lleva a cabo la siguiente fórmula y el respectivo resultado representa la cantidad de personas a las que se les debe aplicar el cuestionario autoadministrado y que se caracteriza por ser la muestra aleatoria simple:

Figura 3. Cálculo de la muestra

$$n = \frac{120 * 1,960 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (120 - 1) + 1,960 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 92$$

Fuente: Elaboración propia (2022).

Finalmente, al realizar una fórmula estadística y cumpliendo con el margen de error y confianza, se logra seleccionar una población finita como muestra para aplicar el instrumento. Y como se mencionó, la muestra obtenida fue de 92 personas colaboradoras, dentro de las cuales están 75 supervisores de turno y 17 gerentes.

3.2.2 Fuentes de información

Según Miranda y Acosta (2009) se refieren a las fuentes de información como “Todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados” (p. 2). Por tanto, esta investigación reunirá las fuentes principales que proporcionen información relevante y de primera mano para dar valor y soporte a los objetivos establecidos como parte de la investigación general.

Para la elección de esas fuentes de información en el presente trabajo se contemplan las primarias y secundarias. Como fuentes primarias se puede entender que son aquellas personas colaboradoras a quienes se les aplicó un instrumento de investigación; en este caso se trata del equipo administrativo de los restaurantes. Se dice que esta fuente contiene información original y que no ha sido utilizada anteriormente en la mayoría de los casos para efectos de estudio (Miranda y Acosta, 2009).

Por tanto, se consideran como fuentes primarias las entrevistas aplicadas a las personas colaboradoras y usuarias de la Universidad Corporativa de Comidas Centroamericanas S.A., además del cuestionario desarrollado para tal fin, el cual brindará la información que será la base fundamental de la investigación.

Las fuentes secundarias contienen información sintetizada y reorganizada, diseñadas para maximizar el acceso a la información como lo pueden ser los procedimientos, base de datos y documentos propios de la organización. (Miranda y Acosta, 2009). Estas fuentes se encuentran conformadas por los registros internos de la organización como documentación, presentaciones

y controles de participación que maximizan el acceso a la información, de forma tal que sirven de apoyo en la elaboración.

De igual forma, es importante mencionar que con el desarrollo de la investigación se tomará en cuenta algunas fuentes de consulta externas que son relevantes y que sirven de apoyo al trabajo en estudio.

3.3 Variables

A continuación, en la Tabla 2 se detallan las variables, su respectivo objetivo específico, indicadores y descripción conceptual e instrumental.

Tabla 2. Variables de la investigación

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
Identificar aspectos relacionados a la gestión administrativa de la Universidad Corporativa.	Gestión administrativa	“La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control” (González et al., 2020, p. 33).	<ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad de personas participantes. ● Participación en programas. ● Áreas de capacitación. ● Desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, competencias y habilidades. ● Opinión sobre cursos. ● Propósito de la UC. ● Expectativa e impacto de la UC. ● Beneficios de la UC. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuestionario según la escala de Likert y Guttman y pregunta abierta, los ítems 3, 4, 5 y 6. ● Entrevista los ítems 2, 3 y 4.
Determinar las competencias laborales del personal administrativo según la oferta educativa vigente en la Universidad Corporativa.	Competencias laborales	Las competencias laborales son un conjunto de rasgos de carácter, concepto propio que tiene cada persona, actitudes, valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta, y cualidades profesionales necesarias para que el empleado	<ul style="list-style-type: none"> ● Desempeño de sus competencias laborales. ● Fortalecimiento de las competencias laborales. ● Necesidades de participación en los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuestionario según la escala de Likert y Guttman, los ítems 12, 13 y 14. ● Entrevista los ítems 11, 12 y 13.

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
		<p>pueda desarrollar un conjunto de funciones propias de su labor y que pueden ser asociadas al desempeño excelente en su puesto de trabajo (Duque et al., 2017).</p>		
<p>Describir la oferta educativa del personal administrativo de Comidas Centroamericanas S.A.</p>	<p>Oferta educativa</p>	<p>También puede ser llamada oferta académica “(...) debe caracterizarse por la calidad, la flexibilidad, la diversidad y la accesibilidad en el tiempo y el espacio de los métodos de enseñanza...” (UNED, 2009, citado en Salas, s.f., p. 60).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de la oferta educativa. ● Porcentaje de satisfacción con la oferta educativa. ● Alineación de oferta educativa con los objetivos y necesidades. ● Modalidad académica. ● Condiciones que afectan el proceso de capacitación. ● Elementos para la selección y desarrollo de la oferta educativa. ● Programación y divulgación de la oferta educativa. ● Requisitos para participar en los programas. ● Métodos para impartir capacitaciones. ● Porcentaje de utilización de la oferta educativa. ● Resultados de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuestionario según la escala de Likert, los ítems 7, 8, 9, 10 y 11. ● Entrevista los ítems 5, 6, 7, 8, 9 y 10.

Elaboración propia (2022).

3.4 Descripción de técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de la información, se eligen dos técnicas para aplicarlas como instrumentos a la muestra seleccionada para esta investigación, que son el cuestionario y la entrevista. El uso de esas técnicas permitirá obtener datos de lo general a lo específico y esto favorece el desarrollo del análisis de la información, así como el camino a la respuesta de los objetivos propuestos en este proyecto.

A continuación, se describen los dos instrumentos seleccionados. Primero, el cuestionario según Hernández et al. (2014), los cuales mencionan que para Chasteauneuf (2009) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 21). Esta técnica permite construir una serie de preguntas que las personas investigadoras requieren que las personas encuestadas participen de la investigación y den respuesta. Por tanto, determina que su importancia es la siguiente:

Permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, utilizando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir la población a la que pertenecen o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre variables de su interés. (Meneses y Rodríguez, s.f., p. 9).

Es importante mencionar que dicho cuestionario será autoadministrado, lo cual quiere decir que:

(...) el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. Pero la forma de autoadministración puede tener distintos contextos: individual, grupal o por envío (correo tradicional, correo electrónico y página web o equivalente). (Hernández et al., 2014, p. 233)

Lo anterior, debido a que las personas investigadoras no tendrán que aplicarlo de manera presencial a la población que forma parte de la muestra, sino que se envió mediante un formulario

del servidor de correo electrónico Outlook conocido como "forms" para cada sujeto. Con ello se dará seguimiento para obtener la cantidad adecuada de la recolección y análisis de los datos.

El cuestionario está conformado por dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas, las cerradas, según García et al. (2006) en su definición "especifican de antemano las posibles respuestas alternativas. Por lo general, presentan categorías exhaustivas y mutuamente excluyentes, aunque dependiendo de la naturaleza de lo que se estudia, en ocasiones, el encuestado podrá seleccionar si es necesario más de una opción" (p. 4).

Al realizar preguntas de tipo cerradas se puede asegurar que hay una estandarización en las respuestas de los encuestados de manera que sea más oportuno, preciso y certero el análisis y con ello se pueda representar por medio de gráficos la información recibida.

Para este tipo de preguntas se ha establecido como dos escalas de medición: la escala de Likert y de Guttman, esto con el objetivo de transformar las respuestas en variables que puedan ser analizadas de manera más ágil. De acuerdo con García et al. (2006) la escala de Likert "comprende varias frases que expresan una opinión, grado de acuerdo o desacuerdo sobre un tema" (p. 4). Esto permite construir rangos sumativos o variables que puedan posteriormente ser agrupadas para obtener la información general de la población encuestada.

Mientras que la escala de Guttman permite obtener datos específicos, en el que se evidencia si está de acuerdo o no con la interrogante. Según Hernández et al. (2014) tiene como definición "(...) medir las actitudes y al igual que la escala de Likert, se fundamenta en afirmaciones o juicios respecto del concepto u objeto de actitud, ante los cuales los participantes deben externar su opinión seleccionando uno de los puntos o categorías de la escala respectiva" (p. 251).

Aunque puede ser una limitante para la persona participante que llena el instrumento, favorece la recolección de información al atribuir en preguntas concretas, respuestas de carácter positivas o negativas. Esta escala es seleccionada para ítems que requieren filtrar información en dos opciones y luego fundamentar el análisis de los datos.

De la misma manera se incluirán preguntas de tipo abiertas, las cuales García et al. (2006) definen que, permite a la persona entrevistada responder con un criterio personal y ampliamente por no estar preestablecidas. Estas preguntas deben ser directas y claras para evitar exceso de información que puede ser innecesaria para la investigación. Por eso se dice que las preguntas abiertas son difíciles de codificar, ya que responden a las opiniones específicas de las personas encuestadas y esto significa información en prosa que no puede ser cuantificada al resultar ser una opinión de la persona encuestada. Se puede ver el formato del cuestionario en el Anexo 1.

De otra manera, como segundo instrumento, se presenta la entrevista que según Hernández et al. (2014) definen que esta se trata de “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403). Una vez aplicados los cuestionarios autoadministrados, surge la necesidad de profundizar en diversos temas que se efectuará mediante la entrevista a la Directora Administrativa y Financiera del departamento de Recursos Humanos.

En relación con Meneses y Rodríguez (s.f.), se dice que para Brenner (2006) esa técnica es importante porque "intenta comprender a los informantes en sus propios términos y cómo interpretan sus propias vidas, experiencias y procesos cognitivos" (p. 35). De este modo, se entrevistará a la Directora Administrativa y Financiera quien es la responsable del departamento de Recursos Humanos de la empresa, pues surge la necesidad de identificar y examinar el proceso que se realiza en la oferta educativa mediante la UC de la empresa, por lo que obtener los datos de primera mano es fundamental para el propósito de la investigación.

Esto para detallar algunos datos que, con sus aportes significativos, experiencia y contexto laboral, se considera que favorece y fundamenta el análisis de datos, así como obtener diversas perspectivas desde aspectos profesionales y personales, los cuales enriquecerán esta investigación.

Por tanto, la aplicación de esos instrumentos a la muestra seleccionada permitirá que con el cuestionario autoadministrado se obtenga información más general mediante las preguntas

abiertas o cerradas. Sin embargo, cuando se requiere adquirir datos más completos en una pregunta, se aplicará la entrevista y se puede evidenciar el proceso que surge para capacitar al personal administrativo. Con esas técnicas se podrá hacer una fusión y complementar las opiniones de la población. En el Anexo 2 se puede observar el formato de la entrevista realizada.

Por último, los instrumentos fueron validados el 21 de febrero de 2022 por un Licenciado en Enseñanza de los Estudios Sociales y Educación Cívica. De ello se recibió recomendaciones y modificaciones para que su aplicación a la población fuera de manera eficiente y se adquieran los datos esperados.

3.5 Descripción de análisis de la información

En este apartado se analizarán los resultados que se obtendrán de la utilización de las técnicas e instrumentos mencionados. Para ello se aplicará la entrevista a la Directora Administrativa y Financiera del departamento de Recursos Humanos, además de cuestionarios al personal administrativo, con el fin de identificar sus expectativas y oportunidades de mejora en la UC.

Posteriormente, se pretende tabular en cuadros y gráficos los principales resultados obtenidos para la respectiva discusión, por medio de hojas de cálculo del paquete Excel de Microsoft Office, en los que se mostrará y comparará las competencias laborales del personal administrativo de los restaurantes respecto con la oferta educativa vigente de la UC.

3.6 Criterios éticos asumidos

La investigación es creación de las personas mencionadas en las primeras páginas del documento y aporte de las personas seleccionadas como sujetos de la investigación. Las personas investigadoras son responsables de velar por el uso correcto de la información obtenida y de no atentar contra la integridad de las personas ni de la empresa fuente.

De este modo, en la relación con las partes involucradas se mantendrá el respeto, la transparencia, y la información será resguardada y utilizada sólo para los fines de esta investigación. Para ello, las personas investigadoras se comprometen a desarrollar el trabajo bajo un enfoque profesional y con la disposición general de respetar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

Por último, es importante mencionar que una de las personas investigadoras labora y forma parte directa de la empresa en estudio. Sin embargo, mantendrá un criterio neutral para no representar algún riesgo en la fiabilidad de las conclusiones obtenidas. Por tanto, todo lo recopilado en este documento podrá ser considerado como veraz y legítimo.

3.7 Descripción de la propuesta

La propuesta de esta investigación consiste en proponer un manual de gestión para el desarrollo y fortalecimiento de la oferta educativa de la Universidad Corporativa de Comidas Centroamericanas S.A., con el fin que las competencias laborales para el personal administrativo, la gestión educativa y administrativa de la UC sean atendidas para que su funcionamiento y desarrollo cumpla con los objetivos de la organización y las necesarias para que las personas ocupen su puesto de trabajo.

Este manual de gestión debe contener una guía que permita a la Universidad Corporativa identificar sus principales funciones para la mejora continua, además que incluya una oferta sólida de valor en donde predomine la esencia de la empresa, la contribución a la construcción y formación de las personas colaboradoras de todas las posiciones.

Por otro lado, se debe recomendar estrategias y técnicas didácticas para el desarrollo metodológico de los cursos. Estos deben orientar la enseñanza y aprendizaje, también, combinarlo con las funciones de los puestos y aspectos pedagógicos necesarios. Asimismo, no puede faltar aspectos importantes del perfil de las personas formadoras que, aunque tienen los

conocimientos técnicos de las posiciones de trabajo, debe poseer características para el proceso de enseñanza en impartir cursos.

Por último, la propuesta se desarrollará en el capítulo V de esta investigación, la cual está conformada por cinco principios elementales para que sean considerados en la UC, tales como; modelo académico, modelo de estructura curricular, metodologías didácticas, aprendizaje entre pares y comité asesor.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo, se presentan el análisis y los resultados de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos de la investigación que son la entrevista y el cuestionario autoadministrado. De este modo se distribuyen los datos en dos partes. En el primer punto, se detalla la entrevista que está compuesta por la transcripción de cada ítem como parte de la información proporcionada por la entrevistada y una conclusión como realimentación de las personas investigadoras de este trabajo. En el segundo punto, se especifica el cuestionario autoadministrado, que lo componen los resultados proporcionados por el personal administrativo, la representación gráfica o en tablas de esos datos y una recapitulación para cada ítem determinado por el equipo de este trabajo.

4.1 Análisis y resultados de la entrevista

La entrevista se aplicó a la Directora Administrativa y Financiera del departamento Recursos Humanos de la Compañía de Comidas Centroamericanas S.A., el miércoles 2 de marzo de 2022 a las 10:10 a.m. mediante la plataforma Microsoft Teams, en la que participaron quienes integran este trabajo y duró aproximadamente 1 hora y 16 minutos.

Se abordaron trece preguntas distribuidas de la siguiente forma: una de aspecto personal para la entrevistada, y las restantes enfocadas en las tres variables de esta investigación: Gestión Administrativa, Oferta Educativa y Competencias Laborales que permiten fundamentar la funcionalidad de la UC, el desarrollo de la mejora continua y el crecimiento personal y profesional de las personas colaboradoras mediante las competencias laborales.

Como se menciona, la entrevista se dividió en tres variables, cada una compuesta por ítems seleccionados para reconocer, comprender y establecer las funciones y desarrollo de la UC. Se puede ver el formato del instrumento en Anexo 1.

Antes de detallar los resultados obtenidos en esos ítems, en la pregunta uno se quiso saber la cantidad de años que tiene la persona entrevistada en laborar para la Compañía. Ella comentó que tiene doce años liderando los procesos del área de Recursos Humanos. Este dato permite evidenciar que ha sido parte activa del manejo de la UC y es la fuente primaria para

adquirir la información necesaria de la estructura y funcionamiento de los procesos de capacitación hacia la población de estudio de este trabajo.

4.1.1 Análisis de la Variable 1: Gestión Administrativa

Según la entrevista, del ítem dos al cuatro se consultó aspectos sobre los antecedentes, propósito y el sentido de pertenencia de la UC en la compañía. Con ello se identifican aspectos relacionados con la gestión administrativa de la Universidad.

Con respecto a la pregunta dos acerca del propósito fundamental que dio origen a la UC de Comidas Centroamericanas S.A., la entrevistada mencionó que cuando ella fue contratada en la compañía se le confió el reto de incorporar la gestión estratégica de Recursos Humanos al negocio, debido a que existía una estructura no orientada a Recursos Humanos sino basada en modelos que la franquicia podía suministrar. Cuando se da cuenta de esa situación, se reúne con el equipo para saber qué tenían que migrar y eso los lleva al desarrollo del concepto de UC.

También aportó que no fue automático, no puede decir que la UC tiene los 12 años, sino que tomó un proceso riguroso de análisis y determinación incluso de conformación de equipo, porque no tenían en el equipo alguien que tuviera una vocación u orientación técnica hacia la parte de capacitación. Por tanto, era más lo que ella llama organizadores de *Coffee Breaks* y eso no es lo que le suma a la gestión del desarrollo del talento. Asimismo, mencionó que se plantearon un gran reto, pues tuvieron que empezar de lo básico, incluso determinar los perfiles del equipo, las habilidades que querían desarrollar en las personas que estaban y las urgencias o prioridades que tenía el negocio de acuerdo con los planes estratégicos que se estaban planteando.

Por último, resaltó que la UC tomó su tiempo con recursos limitados, pero se permitió arrancar con el proyecto, eso hace aproximadamente nueve años, con una propuesta enfocada en el alcance de las primeras personas a las que se les quería impactar y luego ampliando a

todas las posiciones de la organización. Por ello entonces se puede decir que se cumplió con una etapa de madurez a los 2 o 3 años de haber lanzado el proyecto.

Con la respuesta obtenida por la entrevista, se puede evidenciar que la Universidad Corporativa tiene un papel fundamental en la compañía, al ser un espacio para la adquisición de conocimientos de las personas colaboradoras desde que inicia su labor en algún puesto hasta en el encuentro del sentido de pertenencia. De este modo, su creación y desarrollo ha sido un medio para que las personas que forman parte de ella dentro de la organización tengan un proceso que identifique sus funciones, permita el crecimiento profesional y oriente a la mejora continua.

Con la pregunta tres sobre la expectativa y el impacto en la organización que debe contribuir la UC, la señora entrevistada mencionó que la UC tiene en sus programas una fuente diferente que es la estrategia del negocio. Es así cómo quieren llegar y cómo todo este desarrollo de capacitación puede impactar para que los resultados del negocio se den. La UC tiene tres grandes enfoques:

1. Asegurarse del conocimiento técnico de las personas que ejecutan los puestos más operativos de la organización y que son la mayoría, es decir se tiene la obligación de asegurar que todas las personas que ingresan a esa compañía tienen en el primer mes de contratación acceso al programa de capacitación que les va a permitir una vez que termine ese proceso ejecutar su puesto con excelencia.
2. Asociado a la formación de liderazgo, al nombrar supervisores o gerentes se tiene una alta orientación al desarrollo profesional interno entonces el personal administrativo en la mayoría de los casos nace de las posiciones operativas. Una vez que la persona pasa por un proceso de selección donde demuestra que tiene habilidades o competencias vitales en la formación entran en un proceso de formación inicial.
3. Se necesita que el desarrollo profesional de esa persona siga, primero porque la posición es cada vez más demandante y se presenta a diferentes retos a los que ellos deben estar

totalmente preparados entonces es un proceso de educación continua y lo otro es porque la organización también requiere otros talentos y qué mejores recursos las personas que están propiamente en la compañía (Directora Administrativa y Financiera, comunicación personal, 2 de marzo de 2022).

Además, la entrevistada aseguró que esos son los tres grandes ejes, se enfoca en el día a día. A través de los puestos operativos se construye una base sólida en la administración mediante la supervisión y los gerentes, se piensa en el futuro con programas mucho más orientados al desarrollo de habilidades blandas y sobre todo de estrategias.

De lo anterior, se considera que existe una estructura sólida para la oferta de cursos de la UC. Esto permite que la expectativa sea el crecimiento personal y profesional de las personas colaboradoras, al formar parte de un programa que se asegure de los conocimientos en sus tareas básicas, en que permita formarse como líder y en adquirir aprendizaje en otras áreas que complementan su desempeño laboral. Por lo tanto, da un impacto al tener un proceso de mejoramiento continua desde la UC, ya que es una organización involucrada en el desarrollo profesional de las personas. Debido a que el personal de la compañía puede ingresar a un espacio de enseñanza-aprendizaje y no buscar alternativas fuera de esta.

De otra manera, respecto a la pregunta cuatro acerca de los beneficios que ha tenido la organización a partir del inicio de la UC; la persona entrevistada comentó que la UC en lo que más se enfoca es en desarrollar la metodología y todo el proceso de acompañamiento en el aprendizaje. Además, presenta un gran reto cuando la persona ya está contratada, porque en ese primer mes la UC debe tener la plataforma, los recursos didácticos y las personas necesarias para que este nuevo colaborador se incorpore y esté de lleno enfocado en su aprendizaje en todo el proceso de capacitación y entrenamiento.

También, resaltó que se necesita gente que crezca en posiciones mucho más ejecutivas, gerentes de áreas, personal de áreas administrativas de la compañía en áreas centrales. El

hecho que la UC haya trabajado con un semillero de líderes permite tener a la organización el personal identificado como potencial para transformar y atender los procesos de la organización de cara al futuro. Ella añadió que estos dos años de la pandemia ha dejado una fisura importante en la estructura. Lo único bueno que se puede decir de esto es que reconoce que es un importante recurso necesario, se sabe hacerlo, se ha hecho antes y muy bien, y lo están esperando. Por lo que eso genera una buena impresión, pues a la UC el personal la extraña, y esto es una señal que lo que se está haciendo realmente genera valor y que se tiene una oportunidad de retomarlo.

Por último, aseguró que hoy por hoy con mucha ilusión siente que los aires de pandemia terminaron, aunque saben que no ha terminado del todo, pero ya la gente está pensando otras cosas, la organización ya está planteando el futuro, ya no es sobrevivir a esto, sino ya ahora se piensa para el 2024-2025. Eso ha hecho que la UC ahora tenga esa inyección de dinamismo, enfoque y priorización. De alguna manera, más bien eso los agarró desprevenidos y entonces están corriendo para poder nivelarlos a lo que la organización está nuevamente esperando de ellos.

Quizás donde mejor posicionada está la UC es precisamente para los altos puestos de la organización. Los jefes son los que más valoran el aporte que da la UC. Puede llamarse capacitación, los de Recursos Humanos, los de los cursos, se le puede poner cualquier nombre, pero lo que sí queda claro es que ellos entienden, que no se sabría cómo hacerlo si no estuviera la UC, tal es el punto que ven que están deseosos que todo esto reaparezca.

De lo anterior, se puede demostrar que la UC tiene un sentido de pertenencia en la organización, pues las personas reconocen su funcionamiento, lo que puede ofrecer y sus beneficios. Esto permite que el equipo de este trabajo identifique que hay un área para entrenarse y capacitarse, que puede subir de puesto y estar en la formación continua. También, que la UC al enfocarse en la estrategia del negocio tiene un rol de crecimiento, lo cual permite que el propósito sea el desarrollo de las personas colaboradoras dentro de la organización y eso da

resultados significativos, pues las personas están esperando que se vuelvan a ofrecer cursos desde la UC.

4.1.2. Análisis de la Variable 2: Oferta Educativa

En relación con la entrevista, del ítem cinco al diez se consultó sobre la oferta educativa, la cual es importante los aspectos del desarrollo y metodología de los programas de cursos en la UC, y de esta forma, describir la oferta educativa del personal administrativo de Comidas Centroamericanas S.A.

En la pregunta cinco sobre la selección y desarrollo de la oferta de cursos que imparte la UC, la persona entrevistada mencionó desde el concepto de UC quisiera que se viera la estructura propia como una universidad tradicional donde hay programas de diplomado, programas de bachillerato que quiere decir que llevan un cierto nivel de especialización más alto. Tienen tres grandes enfoques que son los siguientes:

Primero: En los primeros 30 días nadie sabe de los puestos operativos a los que va, que no se busca gente con experiencia. Por ejemplo, si no dicen que fueron pizzeros, eso es lo mismo que decir que no lo fue, pues es algo que no genera valor para la empresa. Se lleva gente sin experiencia porque también son una empresa primera empleadora, o sea la experiencia laboral no es un recurso de selección para ellos. Dividen una parte en lo que tiene que saber y en toda la parte que tiene que ejecutar, de hecho, hay un modelo de entrenamiento enfocado en cuatro pasos donde se aprende, se hace, se demuestra que se sabe, pero dice que los cuatro pasos se desarrollan a lo largo del mes. La UC interviene en el cierre del proceso de entrenamiento, cuando certifica, dice “sí, a usted se le dará licencia de pizzero”, desde ese momento puede conducirse en ese puesto, puede llevar adelante la posición, y un cliente se va a sentir satisfecho cuando reciba una pizza de sus manos.

La persona entrevistada señaló que este es un gran enfoque, por dos cosas, primero porque es la mayor cantidad de gente que tienen en el equipo y segundo porque son los puestos

de mayor rotación. La UC trabaja mucho en el desarrollo sobre todo de las metodologías, porque con toda transparencia estos son puestos en los que no tienen mucho acceso a la creatividad. Se recibe una instrucción técnica de cómo se desarrolla un producto, por ejemplo, o cómo se empaca, se corta y eso no se cambia hasta que venga otra norma que sobrepase por encima a esa.

Segundo: Hay un programa de formación específicamente para supervisores o gerentes en la posición de liderazgo, se tiene que pensar que ninguno de ellos antes fue jefe, administrativo o que antes tuvo personal a cargo. Además, es un proceso muy detallado y técnico acompañado del desarrollo o sobre la sensibilización del tema de las competencias blandas: comunicación, trabajo en equipo y planificación.

La persona entrevistada detalló que es un gran reto, el enfoque de la UC está dado desde que la persona sepa cómo abrir una tienda, un proceso básico de la verificación de las instalaciones de la limpieza, de los equipos y de más hasta que pueda ser el mejor jefe que un equipo de trabajo puede tener. Hay poco tiempo en la etapa inicial para ese proceso de formación entonces han incorporado algunos recursos como el *mentoring*, cada vez que la persona concluya un programa de capacitación tenga un padrino, un acompañante, un guía que le sirva en el proceso del desarrollo de sus habilidades.

Y tercero: más complejo, el que está más incipiente desde su punto de vista y lo que más demanda la organización de cara al futuro, es una vez que se decide que esa persona tiene la licencia para ser jefe, que ha sensibilizado cuáles han sido las habilidades necesarias para el puesto y ha demostrado que tiene algunas de ellas. Cómo se hace para potenciarlas y que sea un disparador del crecimiento porque el desarrollo profesional de ellos no debería limitarse a ser supervisor y gerente.

Lo anterior, evidencia que hay claridad en la oferta de cursos que se ofrecen desde la UC, al enfocarse en tres grandes ejes: primero el entrenamiento o capacitación previo a ocupar el puesto de trabajo. Segundo, en la formación de personas líderes, esto permite obtener un

puesto más alto y tercero, la mejora continua en aspectos de competencias laborales (blandas) para enriquecer las funciones del puesto y su desarrollo profesional. De este modo, la UC se enfoca en atender las características y necesidades de las personas para ocupar su puesto de trabajo mediante la impartición de cursos.

De otra manera, en la pregunta seis acerca de alguna programación anual que permita a los interesados conocer los cursos que serán impartidos. La persona entrevistada aseguró que la respuesta más sencilla es no, en este momento. Sin embargo, que sí han tenido, unos calendarios en los que se decía esto se va a dar en enero, esto en febrero, pero que la pandemia desconfiguró bastante el modelo de gestión, incluso con toda transparencia improvisar en que era lo que tenían que tratar, cuando se dieron cuenta tenían que hablar de COVID-19.

Entonces de alguna manera se desenfoca la gestión normal de la UC, por la urgencia y prioridad. Con la respuesta a la pregunta, la verdad es que deberían tenerlo, pero no ha “resucitado” incluso esperan “resucitarlo”. Ella añadió que sí tienen grandes retos y muy claros, eso quiere decir que no interfiera en la interpretación que se tiene que hacer de eso. De este modo, que no haya un calendario, “que diga aquí mando la programación de este año” (Directora Administrativa y Financiera, comunicación personal, 2 de marzo de 2022), no significa que el equipo de Pizza Hut no tenga claro qué es lo que tiene que hacer, tienen prioridades clarísimas.

De hecho, detalló que tienen un plan 2300, pues ellos a todo le ponen nombre. Entonces en el plan 2300 se tiene grandes retos, por ejemplo, la plataforma de servicio al cliente, porque ahí fue donde se hizo más daño al disminuir el presupuesto. Entonces la plataforma de servicio por dos años estuvo a pura sobrevivencia, hoy puede decir que ya no, ya que esos tiempos se acabaron. Tienen claro que el restaurante es un referente de servicio, entonces el modelo de capacitación este año está orientado al servicio al cliente, todo lo que tenga que ver con la experiencia del cliente para ellos es la prioridad.

Por último, la persona encuestada resaltó que tienen todo muy claro, pero están acostumbrados al calendario anual que se ponía en el escritorio. En el que tenían los valores por

mes, entonces todo lo relacionan con eso dentro de las capacitaciones. No lo puede compartir, pero las prioridades sí están muy claras.

Como resultado de este ítem, se reconoce que no hay programación previa para los cursos de este año, debido a que la pandemia ha afectado el funcionamiento de la UC en el ofrecimiento de cursos y se encuentran en retomar sus actividades y proponer programas a las personas colaboradoras. Sin embargo, se considera que no afecta el desarrollo y aporte que ha tenido la UC en la organización, lo que es importante recalcar es que el equipo de trabajo de la UC tenga presente que se debe hacer una divulgación anticipada para obtener la mayor cantidad de personas participantes y sea significativo los cursos.

En la pregunta siete, se hace referencia a los requisitos que deben tener las personas colaboradoras para participar de los programas de capacitación, a lo que la persona entrevistada comentó que existen programas obligatorios que deben ser completados como requisito para ocupar la posición. Además, mencionó un modelo de certificación anual para varias posiciones que deben demostrar año a año que están alineadas con la técnica, esto se da en puestos que normalmente cambian con rapidez y se debe garantizar la estandarización del conocimiento en la organización.

También, señaló que existen programas para el desarrollo profesional dentro de la compañía, que si bien es cierto no son tan fáciles para las personas colaboradoras como inscribirse en una plataforma y ya obtienen su matrícula. Estas deben pasar por un proceso de valoración que confirme que cuentan con las habilidades e interés necesarios para potenciar su desarrollo. Por ello se hacen pruebas psicométricas, entrevistas y *assessment center* que permita medir si son elegibles o no para completar los módulos de capacitación.

Por último, en este punto, la persona entrevistada detalló que no se ha desarrollado correctamente la actualización profesional dentro de la UC. Actualmente, las posiciones como el gerente o supervisor de turno no tienen un programa de capacitación que les permita mantenerse

actualizados, una vez que ya ocupa el puesto o cumplió con los requisitos el proceso se paraliza y la oferta es limitada además que hace algunos años no se desarrolla.

Además, esta pregunta menciona los requisitos que debe tener el equipo de instructores para formar parte de la universidad. Como respuesta se indica que tienen dos conceptos de instructores. El interno que resulta ser el 95% de la población, ya que como líderes de la industria se deben enfocarse en tener personas expertas y con habilidades de enseñanza y comunicación que les permita compartir el conocimiento con el resto de la población, además de poseer habilidades tecnológicas que les permita utilizar los recursos necesarios de apoyo.

La persona entrevistada indicó que no necesariamente es el líder del proceso el instructor o el jefe, sino que se buscan sean personas con deseos de contribuir, que tengan compromiso, potencial para enseñar y que además vean en la UC una plataforma de proyección para su desarrollo profesional. El segundo tipo de instructor es a nivel externo, el cual actualmente no se utiliza y se maneja cuando se habilitan programas abiertos o de acuerdo con la especialidad o necesidad que tenga la organización, es entonces cuando buscan apoyo en personas fuera de la organización que puedan contribuir con su conocimiento en el tema que se debe tratar.

Por lo anterior, es importante considerar como equipo de trabajo que la Universidad Corporativa presenta un programa actualmente enfocado en cubrir requisitos y necesidades claves y básicas de las personas colaboradoras. Además, tienen plena conciencia en que el eje de actualización no está cubierto y el desarrollo de una oferta educativa abierta y disponible para la población en el cual no haya necesidad de un requisito para la participación de las personas de la organización.

En la pregunta ocho acerca de las formas o métodos en los que se imparten los programas de capacitación, para lo que la persona entrevistada mencionó que la nueva normalidad ha hecho que se vean obligados a buscar una metodología tecnológica que les permita de alguna manera tener accesibilidad a la capacitación sin comprometerse a trasladarse a un aula en un lugar y horario específico. Además, comentó que de alguna manera la

organización hace tiempo atrás utilizaba medios digitales para promover espacios de aprendizaje, y que tienen una plataforma robusta que promueve la casa matriz llamada Hut University, en la cual se pueden obtener contenidos virtuales de distintas áreas y de valor para la organización. Adicionalmente, la persona entrevistada informó que construyeron una plataforma interna que permite crear contenidos y cursos virtuales para ser vistos desde cualquier restaurante en el país, esto basado en una modalidad de e-learning.

La persona entrevistada enfatiza en que el tema de la presencialidad en la capacitación es vital, ya que sus procesos en la mayoría de los casos se aprenden haciendo y el contacto directo con las personas colaboradoras es significativo. Esta metodología de aprendizaje ha sufrido un desestimulo a raíz de la pandemia por COVID-19, pero se espera retomarla nuevamente.

Como conclusión la persona entrevistada indicó que no se van a desvincular de la virtualidad o de los procesos e-learning, que es una combinación junto con la presencialidad que tiene buenos resultados. Por tanto, se van a mantener los tres conceptos integrados en la mayoría de los casos.

Por lo anterior, se reconoce que la organización utiliza la tecnología como una aliada de sus procesos de capacitación. Esta fortaleza les permitió mantenerse a flote durante el periodo de la pandemia por COVID-19, pero que no descarta volver a la presencialidad porque lo consideran una conexión con la población de personas colaboradoras, como la oportunidad para generar compromiso e identificación y fortalecer las relaciones humanas para el éxito del negocio.

Con respecto a la pregunta nueve, en la cual se habla si existen indicadores para medir los resultados de las capacitaciones, la persona entrevistada indicó que tienen varios tipos de medición como lo son las evaluaciones de reacción, en las cuales se conoce cómo se siente la persona y su satisfacción con el instructor, el material y la utilidad de la información. Otro instrumento es la certificación a la persona participante, la cual busca conocer el porcentaje de

logro posterior a la capacitación y la evaluación de los aprendizajes que es un examen teórico del contenido revisado.

Por otra parte, la persona entrevistada comentó que la cantidad de personas aprobadas y graduadas de los programas son un indicador clave para la organización, así como el cumplimiento de los contenidos virtuales a través de las plataformas e-learning en los cuales la meta es el 100% anualmente, y donde no hay opción de menos. Además, la certificación en posiciones operativas como los es el *Gold Expert* (persona que puede ocupar todas las posiciones del restaurante) es un indicador de medición ya que corresponde a un porcentaje determinado por área que se debe cumplir en un plazo de tiempo.

Finalmente, en este punto, se puede validar que la organización presenta indicadores claros que les permiten extraer información de valor para la mejora en los procesos de capacitación, y que esta información es utilizada para dar importancia y dimensionar la gestión que realiza la UC en sus procesos de capacitación y actualización.

Como parte de la pregunta diez acerca de la forma en la que se divulga la oferta de cursos para el personal de la empresa, en esta ocasión la persona entrevistada comentó que es su principal oportunidad, hace mención y ve como una fortaleza que existan y tengan acceso a los medios necesarios como correos electrónicos personales, número de teléfono para mensajería e inclusive una aplicación interna para comunicar noticias, pero que su problema radica en la oferta. Actualmente, no existe una oferta educativa adaptada y disponible para toda la población. La persona encuestada hizo referencia en que este punto es una debilidad y que debe ser considerado en adelante como mejora de la Universidad.

Lo obtenido en esta pregunta, demuestra que la oferta de los cursos no se divulga, ya que son programas dirigidos a personas en específico, los cuales reciben una invitación a participar y no se requiere comunicar a toda la población. Por tanto, se enfatiza en una planificación para el abordaje de los cursos, la cual permita a las personas que cumplen con las características que sean parte del proceso de mejora continua.

4.1.3. Análisis de la Variable 3: Competencias laborales

Con base en la entrevista, del ítem once al trece se preguntó sobre las competencias laborales, la cual es de importancia el abordaje de las habilidades blandas para el desarrollo personal y profesional de las personas en la compañía para ello determinar las competencias laborales del personal administrativo según la oferta educativa vigente en la UC.

En relación con la pregunta once, en la cual se consultó sobre las necesidades actuales que presenta el equipo de instructores y participantes de la UC; la persona encuestada indicó que la profesionalización del equipo de instructores es vital pero también es importante que las personas tengan ganas y cariño por hacerlo. Por tanto, se debe facilitar a los instructores herramientas didácticas y más recursos de aprendizaje para que las iniciativas de estas personas generen valor al programa y tenga impacto en el aprendizaje de los participantes.

Con esto, se recalcó que el principal reto que tienen es profesionalizar y formar a los instructores y enfatizó en que el maestro tenga técnica para ser maestro, ya que conocer de un tema no significa que tenga la habilidad para enseñarlo, es ahí donde se debe actuar.

En el caso de las necesidades actuales para los participantes se puede decir que las posiciones operativas están siendo atendidas. Además, se habilitarán nuevamente los restaurantes escuela como centros de formación del conocimiento para estas personas. En el caso de los gerentes y supervisores, población de estudio, se debe activar procesos de actualización en su posición; sin embargo, hay una parte de la organización que no ha sido incluida en este esquema de la UC, la cual es clave para la organización pues se trata de posiciones administrativas. Estas son las personas que dan soporte a las operaciones desde oficinas centrales y que, por lo tanto, es un punto que se debe trabajar como prioridad para esta evolución.

Con este ítem, se identifica entonces que parte de la necesidad en el equipo de instructores es generar herramientas de aprendizaje que puedan ser de utilidad durante sus cursos, así como desarrollar sus habilidades y conocimientos en el área de andragogía para que

tengan las bases y se estandarice las prácticas de aprendizaje de los instructores de manera que sea de aprovechamiento para el equipo de participantes. En el caso de las personas participantes, se deben activar programas de actualización y construir ofertas para la parte administrativa de oficinas centrales, de manera que se pueda brindar una oferta educativa más integral para la organización.

Para las preguntas doce y trece sobre la oferta educativa de la UC y cómo fortalece las competencias laborales necesarias para las posiciones administrativas, la persona encuestada comentó que las competencias son infinitas y que se debe realizar una separación de estas. Las competencias técnicas se encuentran bien atendidas, por lo tanto, esto es una fortaleza de la organización. Sin embargo, en lo que respecta a las competencias blandas en la estructura media que son los nuevos liderazgos, supervisores, coordinadores, gerentes y personas con posiciones a cargo, sí se tiene una oportunidad para que la UC sea el recurso considerado por estas posiciones para crecer y desarrollarse en la organización.

Cuando se refiere a competencias blandas se habla de habilidades para la planificación, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ese tipo de conceptos que están integrados de una forma muy superficial en la realidad educativa pero que no se han trabajado a profundidad.

Lo anterior, evidencia que la UC tiene la necesidad de fortalecer la oferta de cursos para el desarrollo profesional de las personas colaboradoras que le permita adquirir destrezas y habilidades en aquellas competencias blandas que complementan las labores que cada persona tiene en su respectivo puesto, pues tiene un enfoque en involucrar la convivencia con los otros y en los aspectos personales para un desempeño oportuno en las funciones de cada cargo.

Por último, como pregunta adicional a lo planeado para la entrevista se obtuvo información de cómo la organización observa y divulga la UC. La persona encuestada mencionó que debe ser estratégica para proyectarla de acuerdo con la población meta que quiere atender. Por tanto, es importante conectar el lenguaje y las ideas con lo que se pretende alcanzar. Hoy

los niveles ejecutivos tienen bien posicionada la UC, pero también es importante hablarles con números, datos y que la misma esté alineada a la estrategia de la organización para que sean un tema de interés para todos. Entonces hablar de la UC en función de lo que se requiere y a la población que se pretende alcanzar es parte del reto de divulgación.

La persona encuestada consideró que la población más sensible son los participantes que piensan en que la UC es un requisito, que ha sido impuesta su participación y no lo visualizan como desarrollo. Además, son las personas que piensan que puede ser una pérdida de tiempo y no les gusta. Es en esta población donde el reto lo tienen los instructores y cómo a través de sus cursos puedan ver un valor agregado en su trabajo, donde el desarrollo del contenido sea interesante, activo y significativo.

En la actualidad tal vez el mayor requerimiento en este tema es que la oferta educativa está enfocada en el área técnica y los puestos administrativos requieren otros conocimientos adicionales que les permita contribuir a la estrategia de la organización.

Por tanto, hay que considerar que la divulgación de la UC en la organización no es suficiente, ya que solo los niveles ejecutivos y mandos medios conocen su existencia y el valor que la misma genera al proceso productivo de la organización. Pero hace falta un trabajo más profundo en los niveles operativos y administrativos de los restaurantes para que puedan ver en la UC un valor agregado de desarrollo y crecimiento de su carrera profesional en la compañía.

4.2 Análisis y resultados del cuestionario autoadministrado

El cuestionario autoadministrado se aplicó a las 92 personas seleccionadas como muestra del personal administrativo: gerentes y supervisores de los restaurantes de Comidas Centroamericanas S.A., del 1 al 3 de marzo de 2022, mediante un formulario del servidor de correo electrónico Outlook, se recibieron los 92 cuestionarios con las respuestas y se procedió al análisis de los resultados según corresponda.

Se abordaron catorce preguntas divididas de la siguiente manera: dos de aspectos personales para los administrativos y las restantes enfocadas en las tres variables de esta investigación: Gestión Administrativa, Oferta Educativa y Competencias Laborales. Las respuestas por parte de todas las personas administrativas fueron muy importantes, pues la información orienta al problema de la investigación. Con esto permite fundamentar la identificación de la UC, la participación en las ofertas de cursos y el crecimiento personal y profesional de las personas colaboradoras mediante las competencias laborales. Esto permite una visión a las conclusiones, recomendaciones y presentación del producto para la compañía.

Como se detalla, el cuestionario se compuso de tres variables, cada una integrada por ítems seleccionados para identificar, establecer la percepción y opinión del personal administrativo acerca de la funcionalidad y desarrollo de la UC. En el Anexo 2 se puede observar con detalle el cuestionario autoadministrado.

Como parte de las preguntas realizadas al personal de Comidas Centroamericanas S.A., para obtener información acerca de la gestión de la UC, en el primer ítem se tiene que el instrumento se realizó a una muestra de 92 personas colaboradoras, de los cuales 75 son supervisores de turno y 17 son gerentes. Se seleccionaron estos puestos debido a que se detectó una necesidad de capacitación, ya que aproximadamente el 15% se trata de personal administrativo y no existe una estructura sólida de programas, a diferencia del 85% del personal restante que es operativo y para los cuales la casa matriz tiene estructurados los planes de entrenamiento y aprendizaje.

En el segundo ítem se les solicitaba a las personas colaboradoras que seleccionen el restaurante en el que trabajan, se obtuvo representación de al menos una persona por provincia, aquellos que colaboran en los restaurantes distribuidos en el país, por ejemplo: establecimientos ubicados en Barva (Heredia), Desamparados (San José), Guápiles (Limón), Jacó (Puntarenas), Liberia (Guanacaste), Orotina (Alajuela) y Turrialba (Cartago), con esto se evidencia que hubo

participación personas gerentes y supervisores de los restaurantes de todo el país. Al ser una pregunta con varias opciones, el detalle de éstas se puede observar en el Anexo 2.

4.2.1. Análisis de la Variable 1: Gestión Administrativa

Según el cuestionario autoadministrado, del ítem tres al seis se consultó sobre aspectos de la UC, la cual es de interés la participación del personal administrativo en la UC con ello identificar su labor en la disposición y oferta de cursos.

Una de las preguntas fue si las personas colaboradoras han recibido algún tipo de capacitación a través de la Universidad Corporativa durante los últimos seis meses, por lo que 77 personas respondieron que sí y 15 contestaron que no. Aquí se ve reflejado que la UC es conocida por la mayoría de las personas administrativas y que además se les ha estado brindando capacitaciones en distintos temas como parte del desarrollo profesional. (Ver Tabla 3).

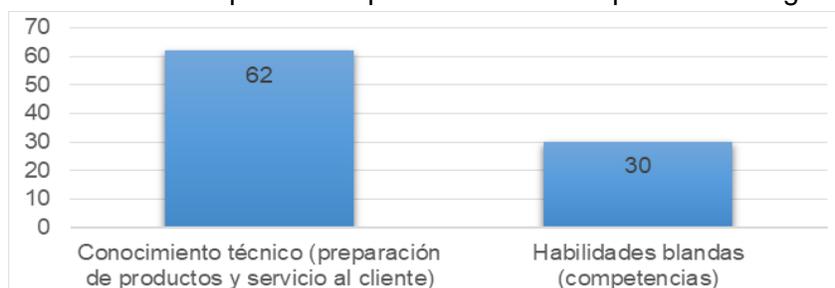
Tabla 3. Cantidad de personas colaboradoras recibido algún tipo de capacitación en la UC

RESPUESTAS	CANTIDAD
No	15
Sí	77
Total general	92

Fuente: Elaboración propia (2022).

Dentro de la misma línea, otra de las preguntas acerca si las personas colaboradoras han sido capacitadas en las áreas de las partes técnica y blanda, se puede observar en el Gráfico 1 los resultados.

Gráfico 1. Cantidad de personas que han recibido capacitación según el área



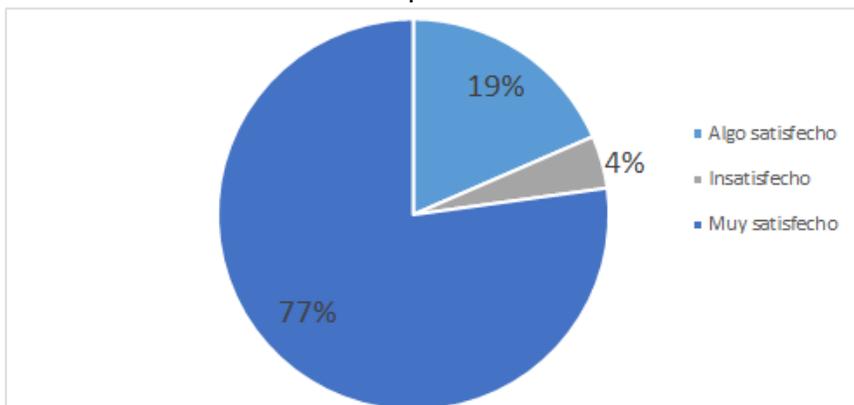
Fuente: Elaboración propia (2022).

En el gráfico anterior, es importante aclarar que hubo una única posibilidad de respuesta y se puede evidenciar de las 92 personas colaboradoras, 62 han sido capacitados en las áreas de conocimiento técnico. Es decir, en la preparación de productos y servicio al cliente mientras que 30 de ellos indicaron que han sido capacitados en temas de habilidades blandas, lo cual se traduce a competencias.

Con esto, es donde se puede comprobar que estas áreas de trabajo han tenido más preparación en las áreas técnicas y menos en la parte de habilidades blandas. De este modo, se considera una necesidad para fortalecer en la UC y contribuir a los requerimientos de las personas colaboradoras.

Asimismo, otra de las interrogantes fue si las personas colaboradoras se encuentran satisfechos con la contribución de la UC al desarrollo de sus conocimientos, habilidades y competencias. En este caso, como se puede observar en el Gráfico 2, un 77% de los supervisores y gerentes indicaron que se encontraban muy satisfechos con la contribución de la UC, un 19% algo satisfecho y únicamente un 4% se siente insatisfecho al respecto.

Gráfico 2. Nivel de satisfacción de las personas colaboradoras con la UC



Fuente: Elaboración propia (2022).

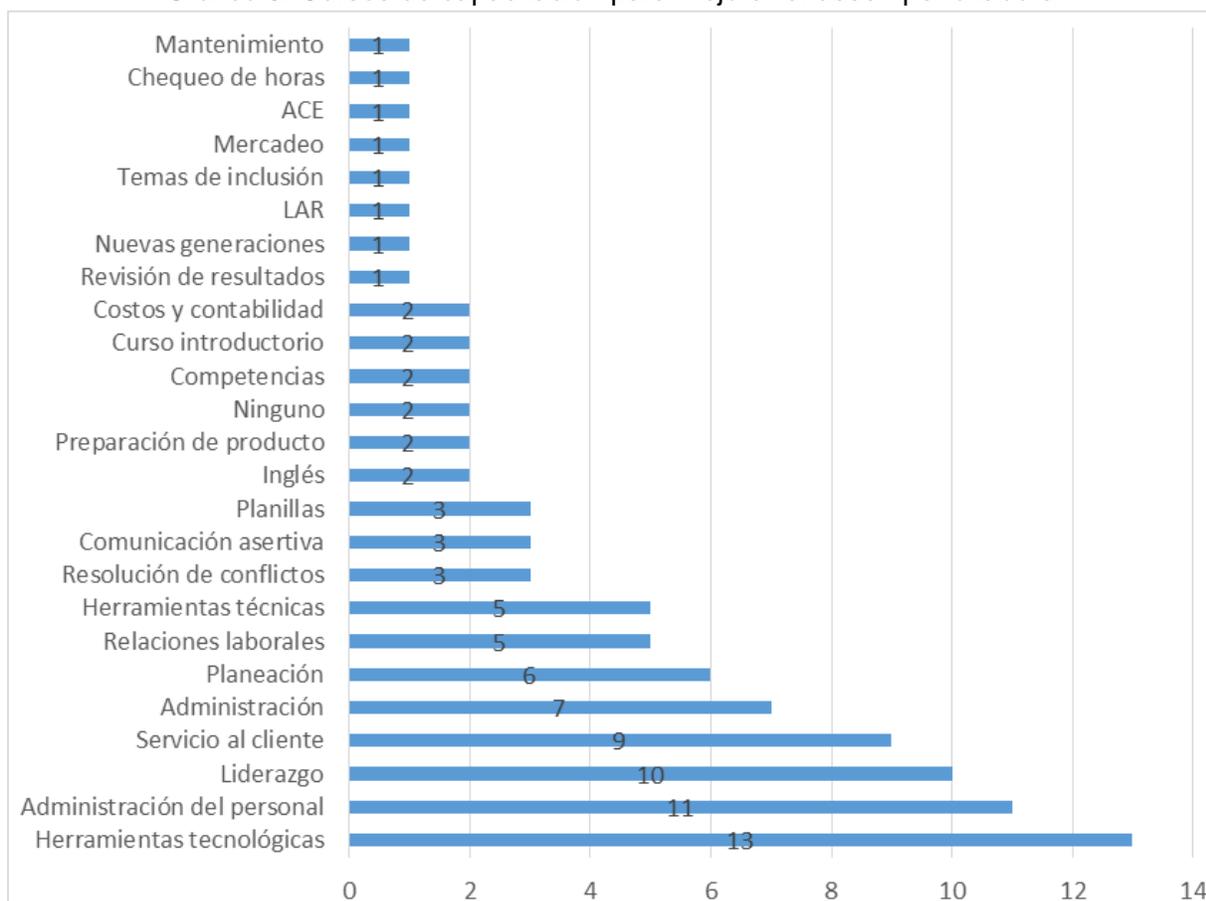
Con lo anterior, se muestra que las personas conocen de la UC y que han sido parte de los procesos de formación, pero se debe buscar estrategias para llegar a toda la población y que

la UC sea un medio para satisfacer las necesidades de todos, tanto en aspectos profesionales como personales enfocados al desempeño de cada persona colaboradora.

A su vez, respecto a conocer cuáles posibles cursos de capacitación se podrían impartir en la UC para el mejoramiento del desempeño laboral de las personas colaboradoras, se tiene lo mostrado en el Gráfico 3. En este, se obtiene los cursos de “herramientas tecnológicas” con 13 opiniones, “administración del personal” 11 opiniones, “liderazgo” con 10 opiniones y “servicio al cliente” con 9 selecciones, fueron los elegidos por la mayoría, además, dos opiniones fueron “ninguno”.

Cabe destacar de esa pregunta, las personas participantes tenían la posibilidad de anotar más de una opción, ya sea propiamente de la posición de trabajo o de acerca de otras habilidades.

Gráfico 3. Cursos de capacitación para mejorar el desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia (2022).

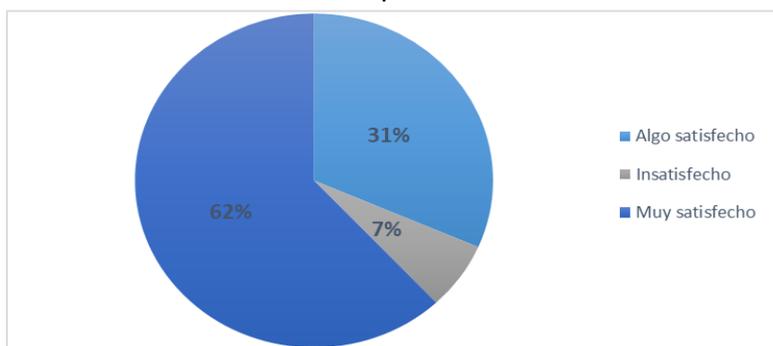
El anterior gráfico muestra que al ser consultadas las personas colaboradoras en relación con la oferta académica que puede mejorar su desempeño, se obtiene una amplia variedad de opciones. Entre las que sobresalen son los cursos relacionados a herramientas tecnológicas, seguido de aquellos cursos ligados a la administración del personal, en tercera opción sobre la temática de liderazgo y como cuarta opción el servicio al cliente. Por lo demás se aprecia que también se indicaron cursos de comunicación asertiva, competencias, resolución de conflictos y otros. Esto demuestra que hay muchas competencias tanto técnicas como blandas que las personas requieren de capacitación para que su formación en el desarrollo de sus funciones cubra con las características del puesto. En vista a lo expresado por parte de las personas colaboradoras, es importante que la UC, atienda aquellos cursos que se presentan como prioritarios para mejorar en sus funciones.

4.2.2. Análisis de la Variable 2: Oferta Educativa

En relación con el cuestionario autoadministrado, del ítem siete al once, se consultó sobre la oferta educativa, la cual es relevante los aspectos para el proceso de actualización y capacitación desde la UC hacia las personas colaboradoras.

Una de las preguntas trataba acerca de si la UC ha desarrollado una oferta educativa apropiada para el personal administrativo de los restaurantes, por lo que en el Gráfico 4 se muestran los resultados obtenidos.

Gráfico 4. Nivel de satisfacción de las personas de la oferta educativa en la UC



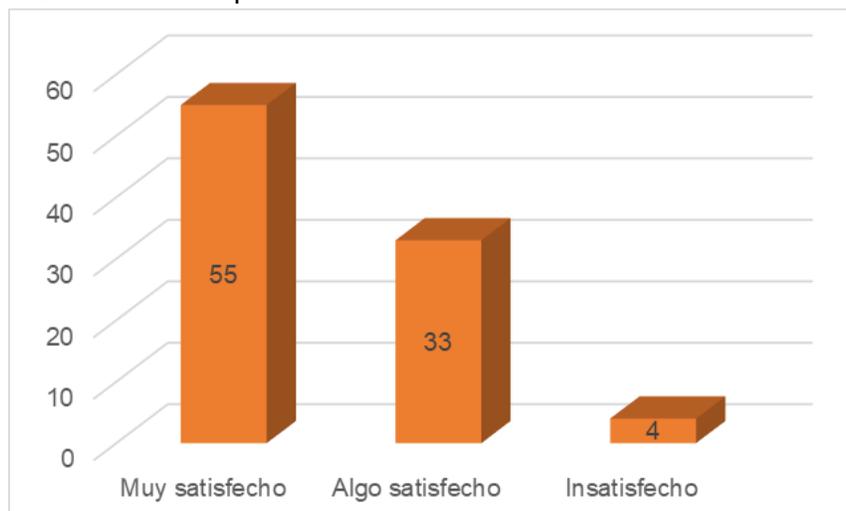
Fuente: Elaboración propia (2022).

Según el gráfico anterior, se puede observar que el 62% y el 31% de las personas colaboradoras están muy satisfechas respecto a la oferta educativa de la UC indicando que es apropiada para el personal administrativo. Sin embargo, un 7% no está de acuerdo con que la oferta de cursos para el personal administrativo.

Esto permite identificar que el grado de participación de las personas colaboradoras ha sido por el trabajo que la UC ha realizado para poner a disposición los cursos, que además están alineados a la capacitación en las funciones técnicas de su puesto, pero con ese porcentaje insatisfecho cada vez que se ofrece los cursos se debe hacer evaluaciones para detectar posibles razones de estar conforme con los programas.

Por otra parte, se consultó también por el nivel de satisfacción de cuando cursaron la oferta académica, por lo que en el Gráfico 5 se puede ver la cantidad de personas colaboradoras.

Gráfico 5. Cantidad de personas satisfechas con la oferta académica cursada



Fuente: Elaboración propia (2022).

Esto evidencia que la mayoría de las personas encuestadas aseguró estar satisfecha con la oferta académica que han cursado en la UC, cada una con sus diferentes enfoques, pero enfocado a la función del negocio. Esto da un total de 92 opiniones y a su vez 4 personas que se encuentran insatisfechas al respecto, por lo que la UC puede ajustar la metodología de sus cursos, con el fin de atender las características y necesidades de las personas colaboradoras.

Lo anterior porque más allá de dar una formación continua en algún curso, se trata de propiciar un aprendizaje significativo.

Con estas dos últimas preguntas, se puede ver que esta pregunta junto con la anterior, son similares entre sí, a diferencia de la anterior hace referencia a la opinión de las personas respecto a que si la oferta académica que la UC es apropiada, mientras que, en la actual pregunta, es qué tan satisfechos están con los cursos cursados.

Para otra de las preguntas, sobre la relación de la oferta educativa con los objetivos organizacionales y necesidades del negocio, un total de 32 personas indicaron sentirse algo satisfechos con la oferta educativa, 55 personas contestaron estar muy satisfechos con la oferta educativa mientras que solo 5 personas se encuentran insatisfechos. En la Tabla 4 se observa estos resultados:

Tabla 4. Oferta educativa alineada a los objetivos y necesidades reales de la organización

RESPUESTAS	TOTAL
Algo satisfecho	32
Insatisfecho	5
Muy satisfecho	55
Total general	92

Fuente: Elaboración propia (2022).

De los resultados anteriores, se extrae un nivel considerable de satisfacción sobre la oferta formativa que la Universidad Corporativa ha prestado a las personas colaboradoras, siendo importante considerar que todo espacio o proceso está sujeto a posibilidades de mejora, para llevar a cubrir las preferencias y características de toda la población.

De otra manera, acerca de la modalidad académica que se considera que puede brindar más valor para la adquisición de conocimientos. Como resultados se obtuvo que un total de 46 personas contestaron que la modalidad presencial es la que prefieren, representando un 50% de los encuestados. Luego 24 personas indicaron que optan por la opción de modalidad bimodal, representando un 26% de la población, y por último un total de 22 personas consideran la opción

virtual. Estas modalidades colaboraron a su manera en la adquisición de conocimientos. (Ver Tabla 5):

Tabla 5. Modalidad académica con mayor valor para los cursos

RESPUESTAS	TOTAL
Presencial	46
Telepresencial (sesiones programadas en vivo)	24
Virtual (sesiones grabadas)	22
Total general	92

Fuente: Elaboración propia (2022).

De lo anterior, es importante mencionar que la información que se obtiene es que las personas prefieren los espacios formativos presenciales, pues la enseñanza y aprendizaje en esa modalidad permite un acercamiento colaborativo y participativo que conlleva a la retroalimentación de los conocimientos. También se destaca aquellos que tienen características virtuales, pero por medio de una conexión en vivo bajo el esquema telepresencial, siempre es un relevante combinar las modalidades con el fin de impartir la enseñanza para adecuar a las características de quienes participan en el proceso.

Para otro de los ítems, se consultó por las condiciones que podrían afectar la participación de las personas en los procesos de capacitación y actualización. Las respuestas que se recibieron fueron muy variadas al corresponder a una pregunta abierta. Sin embargo, entre las principales respuestas recibidas se agruparon para presentar que 29 personas indicaron no tener ningún tipo de limitante. Seguido de aquellos que el factor tiempo es la principal limitante; se obtiene un resultado de 28 personas. Mientras que un total de 13 personas mencionaron que los horarios representan la condición que limita su participación. Además de ello, respondieron con varias opiniones en las que se destacan que el tiempo de programación y notificación de las capacitaciones, así como la distancia son elementos que intervienen en la asistencia a los cursos.

Por lo tanto, se nota importante cubrir los procesos formativos por medio de una programación de las actividades o espacios que beneficien y ajusten a las necesidades de las

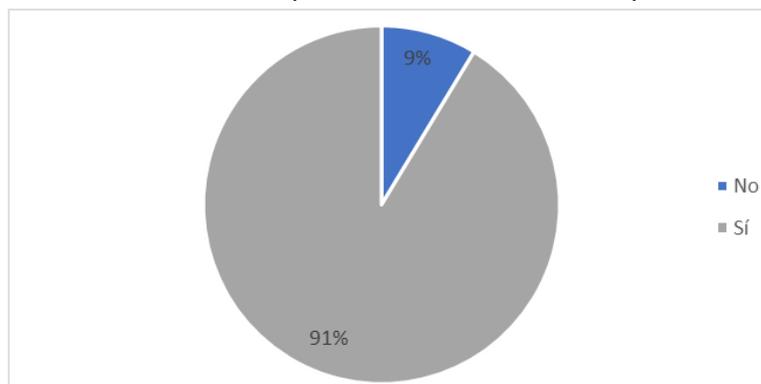
personas colaboradoras, de manera que no generen un impedimento de participar en ellas por temas de horarios o desplazamiento.

4.2.3. Análisis de la Variable 3: Competencias laborales

Con base en el cuestionario autoadministrado, del ítem doce al catorce, se consultó acerca de las competencias laborales. Esta información es de interés, ya que se identifica si las personas conocen las competencias correspondientes a su posición de trabajo y si se están cubriendo desde la UC.

Respecto al tema del conocimiento de cada uno de los encuestados por las competencias laborales para el desempeño de sus puestos de trabajo, un total de 84 personas contestaron que sí conocen las competencias representando este grupo un 91% de los resultados, tal y como lo muestra el Gráfico 6. Mientras tanto un total de 8 personas marcaron que no conocen las competencias laborales representando un 9% de los datos.

Gráfico 6. Conocimiento de las competencias laborales de su puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2022).

Esto presenta una oportunidad en los procesos de aprendizaje, en vista que las personas colaboradoras tienen conocimiento de sus competencias laborales. Estos pueden sugerir aquellas habilidades en las que consideran que requieren o necesitan fortalecimiento, pero esto representa un mayor compromiso para la UC al intervenir en la atención de la mejora continua

enfocada en las habilidades y destrezas para un desarrollo profesional de esas competencias técnicas.

Como parte una de las preguntas acerca de la existencia de la oferta académica de la Universidad Corporativa fortalece las competencias laborales, las respuestas que se recibieron se pueden observar en la Tabla 6, las cuales son las siguientes: 58 personas se encuentran muy satisfechos, lo cual representa un 63% de los encuestados. Por otra parte, 29 personas contestaron sentirse algo satisfechas y cinco personas insatisfechas.

Tabla 6. Fortalecimiento de la oferta educativa para las competencias laborales

RESPUESTAS	TOTAL
Algo satisfecho	29
Insatisfecho	5
Muy satisfecho	58
Total general	92

Fuente: Elaboración propia (2022).

Se puede inferir de los resultados, que los encuestados sienten satisfacción con los procesos formativos en relación con las competencias laborales hasta el momento de esta investigación. Esto deja un gran reto para la UC, al tener que planear futuros programas de actualización innovadores y atinentes a las competencias laborales que generen expectativas en las personas.

Por último, sobre las competencias laborales que deben ser consideradas en los programas de actualización, encabezan en la lista las competencias relacionadas al liderazgo y las herramientas tecnológicas, las cuales fueron elegidas por 74 y 73 personas respectivamente. Además, como tercera opción sugerida con mayor presencia entre los encuestados, corresponde a la planeación con un total de 70 personas.

Cabe resaltar que esta pregunta era de opción múltiple, por lo que las personas tuvieron la posibilidad de responder más de un apartado. En la Tabla 7 se detallan los resultados finales de las competencias elegidas.

Tabla 7. Competencias laborales que considerar en la UC

RESPUESTAS	TOTAL
Liderazgo	74
Herramientas tecnológicas	73
Planeación	70
Servicio al cliente	67
Comunicación asertiva	66

Fuente: Elaboración propia (2022).

De lo anterior, se evidencia que se requiere preparar a las personas participantes en programas de formación en áreas de competencias laborales enfocados en el liderazgo y planeación. Aunque se obtuvo un valor alto en herramientas tecnológicas ello son competencias técnicas, por tanto, la UC debe encargarse de construir cursos o talleres que fortalezcan estas habilidades blandas.

Como parte del proceso de enriquecer el proceso de análisis de los resultados, se presenta una variable cruzada entre el puesto de trabajo que ocupa el encuestado y la competencia laboral que considera que debe ser fortalecida en los programas de actualización. Esta es una opción que permite segmentar la opinión del encuestado según el puesto. (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Competencias laborales requeridas por puesto

PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE	COMPETENCIAS REQUERIDAS	TOTAL
Gerente de restaurante	Herramientas tecnológicas	16
Gerente de restaurante	Comunicación asertiva	14
Gerente de restaurante	Liderazgo	14
Gerente de restaurante	Servicio al cliente	13
Gerente de restaurante	Planeación	13
Supervisor de turno	Liderazgo	60
Supervisor de turno	Planeación	57
Supervisor de turno	Herramientas tecnológicas	57
Supervisor de turno	Servicio al cliente	54
Supervisor de turno	Comunicación asertiva	52

Fuente: Elaboración propia (2022).

Por lo tanto, se observa que los programas de herramientas tecnológicas, así como los de comunicación asertiva, son los más solicitados por aquellos que tienen un puesto de gerente de restaurante, mientras que el curso de liderazgo y planeación son los cursos más solicitados por aquellos encuestados de los puestos de Supervisor de Turno. Aquí se nota que hay necesidad en fortalecer las habilidades blandas, el cual tienen la parte técnica para desempeñar cada puesto, pero hay necesidad de adquisición de conocimientos en competencias del desarrollo humano y en otras áreas técnicas.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

5.1 Título de la propuesta

Para efectos de esta investigación se ha definido como título de la propuesta: Manual de gestión de la Universidad Corporativa de Comidas Centroamericanas S.A., la cual espera brindar información de relevancia a las personas encargadas de la UC, para desarrollar una oferta de formación. Se consideran las necesidades de las personas colaboradoras hacia su proceso de enseñanza aprendizaje, para que se contribuya al desarrollo efectivo de cada puesto, así como su desempeño laboral.

5.2 Problema priorizado pretendido a solucionar en la propuesta

La propuesta surge después de la aplicación de los instrumentos seleccionados para la recolección y análisis de los datos, lo cual permitió dar respuesta al problema planteado por el equipo de trabajo al inicio de esta investigación: ¿Existe en la Universidad Corporativa de los restaurantes de Comidas Centroamericanas S.A. una oferta educativa que permita fortalecer las competencias laborales del personal administrativo? y ,por ende, establecer un nuevo problema de prioridad para atender las necesidades de la UC en la organización.

De este modo, se pretende resolver lo siguiente: ¿Cuál debe ser el manual de gestión de la UC de Comidas Centroamericanas S.A. según las necesidades actuales? Con esto, se podría construir un manual que se fundamenta en cinco pilares para la gestión de la UC, que permita dar funcionalidad de la UC hasta el desarrollo de la oferta de cursos mediante los siguientes aspectos: el modelo académico, el modelo de estructura curricular, la metodología, el aprendizaje entre pares y el comité técnico asesor.

5.3 Población beneficiaria

La población beneficiaria de esta propuesta corresponde a las personas colaboradoras de Comidas Centroamericanas S.A., las cuales se pueden distribuir en tres poblaciones; la primera son las personas administrativas y encargadas de la UC, debido a que tendrán una guía

para el fortalecimiento y estructura de formación que permite el desarrollo de las capacidades y conocimientos de las personas colaboradoras. Segundo, quienes reciben los procesos formativos y de actualización, como parte de los programas de inducción, desarrollo profesional y certificación dentro de la empresa, pues tendrán una oferta educativa alineada con aspectos indispensables para la ejecución de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Tercero, las personas instructoras, ya que tendrán una orientación para conocer las características necesarias que deben poseer para la impartición de cursos, así como lo que deberán fortalecer para ser formadores en la organización exitosos. Además, será de apoyo para las personas administrativas y encargadas de la UC, dado que podrá tener a disposición aspectos y recomendaciones para la selección de las personas instructoras de manera adecuada.

Por último, es importante destacar que esta propuesta se considera que será de beneficio social, pues tendrán un manual de apoyo para continuar con el trabajo que se realiza en la formación continua de las personas colaboradoras. Además, al tomar en cuenta las necesidades de las partes involucradas, se identifican las mejoras que desde la UC pueden contribuir a las personas administradoras, instructoras y colaboradoras. Ello mediante capacitaciones en áreas para fortalecer su desempeño laboral.

5.4 Justificación del proyecto e importancia

Para la elaboración de la propuesta, se toma como referencia los resultados obtenidos con la recolección y análisis de datos de los instrumentos: entrevista y cuestionario aplicados a la Directora Administrativa y Financiera, encargada del departamento de Recursos Humanos y las personas administrativas (gerentes de restaurante y supervisores de turno) de Comidas Centroamericanas S.A., quienes permitieron a las personas investigadoras identificar las necesidades reales de la UC y determinar las competencias laborales del personal administrativo. Así, como describir la oferta educativa y con esto analizar las necesidades de manera integral para el desarrollo de los cursos. Por tanto, la funcionalidad de la UC debe estar

alineada a las características del negocio y requerimientos de los puestos de trabajo para brindar a través de la inducción y formación continua, aspectos relevantes en el desarrollo humano de las personas colaboradoras.

Con lo anterior se espera que las personas colaboradoras identifiquen la importancia de la formación para su desempeño laboral y esto contribuya a mejorar sus expectativas y sentido de pertenencia con la organización. Por tanto, la propuesta que se indica en el referente metodológico está compuesta de cinco pilares que son el modelo académico, el modelo de estructura curricular, las metodologías didácticas, el aprendizaje entre pares y el comité técnico asesor que se detallarán más adelante.

Por último, se considera que la propuesta es importante debido a que plantea una mejora, la cual permite tener mayor claridad en su estructura y modelo académico. Con el fin de que todos los programas de la formación continua tengan la estructura curricular ideal y presenten metodologías de aprendizaje de acuerdo con la población y a la adquisición de conocimientos. Además, el perfil de las personas instructoras y su aprendizaje entre pares, permite fortalecer, así como el equipo asesor la construcción del modelo enseñanza y aprendizaje para la organización con miras en la mejora continua.

5.5 Objetivos de la propuesta metodológica

Para esta propuesta se esperan alcanzar los siguientes objetivos:

5.5.1 Objetivo general

Proponer un manual de gestión para la UC de Comidas Centroamericanas S.A.

5.5.2 Objetivos específicos

1. Establecer un modelo académico como sustento en la gestión de la UC.
2. Presentar una estructura de cursos sobre las habilidades blandas y técnicas acorde a los fundamentos del currículo cumpliendo un proceso de enseñanza y aprendizaje significativos.

3. Recomendar las metodologías didácticas pertinentes para la construcción de un aprendizaje significativo en la adquisición de conocimientos durante las clases.
4. Describir las características de las personas instructoras y el comité asesor que conforman la UC.

5.6 Referente metodológico

A continuación, se detalla la propuesta de esta investigación está conformada por cinco ejes de acción, que se mencionan a continuación: como primer punto es el modelo académico que contiene los principios fundamentales para el desarrollo y posicionamiento de la UC en la organización, desde la filosofía de la UC hasta los actores en el aprendizaje. El segundo punto es el modelo de estructura curricular el cual presentan variaciones en los cursos vigentes y en la oferta de los programas. En este punto se incluyen elementos que contribuyen a la enseñanza y aprendizaje, para que la parte pedagógica esté alineada a las características del puesto, la manera efectiva y pertinente para la formación de personas.

El tercer punto son las metodologías didácticas que están conformadas por tres espacios educativos para abordar la enseñanza y aprendizaje, como lo son el aula invertida, *blended learning* y *microlearning*. Además, de herramientas tecnológicas que serán de apoyo para la construcción del aprendizaje desde la UC.

En el cuarto punto, se aborda el aprendizaje entre pares que consiste en proponer aspectos de relevancia para la selección y perfil de las personas instructoras. Esto para que quienes están en la formación de personas tengan como referencia las características y elementos necesarios para cumplir con la impartición de un curso y recomendaciones para fortalecer sus competencias como personas instructoras.

Por último, se detalla el comité técnico asesor que se requiere para la selección y desarrollo de los cursos que se pondrán a disposición a las personas colaboradoras de Comidas

Centroamericanas S.A. y con ello la oferta de cursos cubra con las estrategias del negocio, competencias técnicas o laborales y aspectos educativos y de formación.

**UNIVERSIDAD CORPORATIVA
COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.**



**PROPUESTA DE MANUAL GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE
COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.**

5.6.1 Modelo académico

Este pilar contribuye en la planeación, operación y evaluación académica de la UC, de manera que se pueda desarrollar la estructura necesaria en la construcción de los procesos de formación, actualización y desarrollo en la organización. En este capítulo, se explica la importancia de crear una filosofía educativa como pilar en la estructura. Además, se comenta sobre el modelo formativo y todo lo que involucra para dar soporte y valor a la razón de ser de la Universidad. Por tanto, se describen a continuación los modelos educativos sugeridos, la estructura de los planes y programas, las herramientas para la medición del aprendizaje, los indicadores para medir la mejora y los actores del proceso de aprendizaje como aspectos elementales a considerar.

5.6.1.1 Filosofía de la UC

La filosofía permitirá identificar la esencia de la Universidad, además de cuáles deben ser los principios que sustentan la estructura y la conformación de iniciativas para el aprendizaje común de la organización. Dentro de la filosofía se deben considerar la misión, visión y valores, como parte de la columna vertebral, que sustentan y dan valor a la esencia de la UC, los cuales se repasan a continuación.

5.6.1.1.1 Misión

Se debe considerar que la misión permite identificar la razón de ser de la organización, es lo que da sentido a las acciones y objetivos que se pretenden alcanzar, por tanto, al igual que

en las organizaciones es importante tomar en cuenta la creación de una para la UC. La misión debe responder a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la UC? y ¿Cuál es su razón de ser?

5.6.1.1.2 Visión

La visión pretende ser la brújula para la organización, es lo que permite identificar el norte y hacia a donde la organización se desea enrumbar, se puede decir que es una imagen del futuro deseado y de lo que se pretende alcanzar. La visión, de igual manera, debe responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes queremos ser en el futuro? ¿Qué se desea lograr? y ¿Dónde se desea estar en el corto y mediano plazo?

5.6.1.1.3 Valores

Por su parte los valores son el medio por el cual se esperan alcanzar la misión y visión, a través de los valores se puede comunicar a la organización lo que se espera de ellos para el logro de los objetivos en común. Los valores se pueden definir como la personalidad de la organización, son las reglas que permiten guiar las conductas y actitudes de las personas colaboradoras para la consecución de los objetivos.

Dentro de los valores actuales y presentes en la organización, se pueden considerar como recomendación para ser implementados en la UC los siguientes:

- Creemos en toda la gente.
- Construimos el conocimiento.
- Reconocemos, reconocemos.
- Alcanzamos el éxito en equipo.

5.6.1.1.4 Objetivos de la UC

Los objetivos permiten identificar las acciones necesarias para su cumplimiento, son parte de la base que fundamenta la razón de ser de la UC, por tanto, deben ser incluidos dentro del

planeamiento estratégico de manera que puedan ser tomados como la guía y línea de acción necesaria en el desarrollo y cumplimiento de estos.

Entonces resultan ser útiles y necesarios como una herramienta de medición que permita a la UC vincular los esfuerzos, iniciativas y procesos necesarios para la satisfacción y desarrollo profesional de las personas colaboradoras en la organización.

Como fuente de guía para determinar los objetivos se pueden considerar las siguientes tres preguntas:

1. ¿Qué queremos lograr?
2. ¿Cuándo lo queremos lograr?
3. ¿Cuándo y cómo se evaluará?

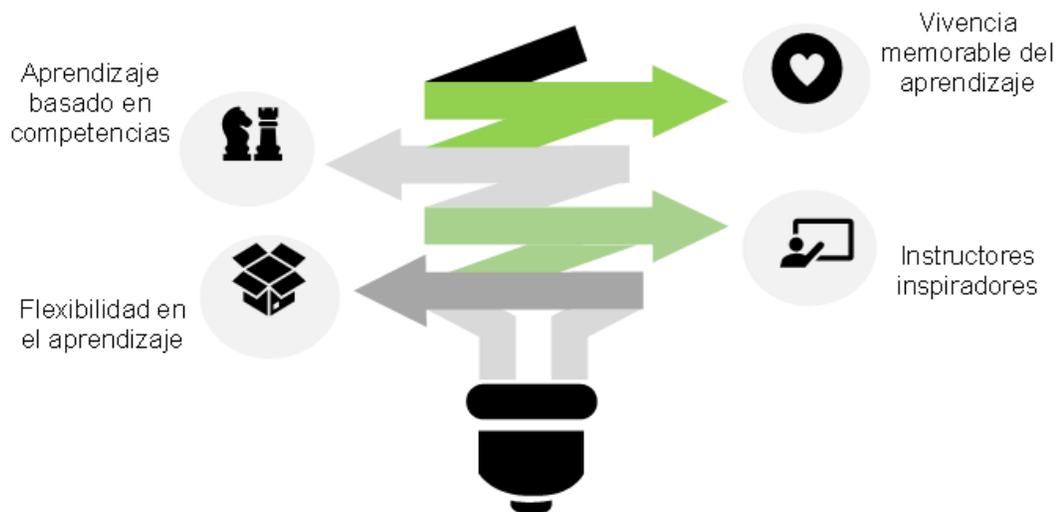
Por tanto, la construcción de los objetivos debe responder a una forma realista de medir el avance y consecución de las acciones propuestas para la mejora continua en la UC, de manera que se pueda comprender de una forma más clara su alcance en los procesos operativos y administrativos de la organización.

5.6.1.1.5 Principios de la UC

Los principios deben orientar la dirección de la UC y su gestión de servicio para la organización, la Figura 4 muestra los pilares considerados para el fortalecimiento y desarrollo de las iniciativas que permitan potenciar el conocimiento y aprendizaje de las personas colaboradoras de la organización, los cuales deben inspirar y ser el fundamento de la UC.

Por tanto, su construcción debe obedecer a generar en las personas colaboradoras el entendimiento y acercamiento a los procesos de la UC. Por medio de los principios se documenta y divulga a la organización los compromisos adquiridos por la UC para el desarrollo de acciones necesarias en beneficio del desarrollo y actualización de las personas participantes en sus posiciones de trabajo.

Figura 4. Principios que orientan la dirección de la UC



Fuente: Elaboración propia (2022).

Como parte de las recomendaciones de esta propuesta se presenta la figura anterior como soporte en la definición de los principios, refiérase al Anexo 3 para obtener más información sobre la definición de cada uno.

5.6.1.2 Modelo formativo

La UC busca que las personas participantes sean consideradas parte elemental en el desarrollo de su aprendizaje, donde viva de forma activa el proceso y el desarrollo de sus capacidades para transformar sus conocimientos y habilidades en beneficio de la organización. Por tanto, el modelo de la UC debe basar su enfoque en las corrientes del modelo constructivista y el aprendizaje basado por competencias. Además, no se debe dejar de lado el aprendizaje andragógico como sustento en la ejecución del aprendizaje, dichas corrientes se presentan a continuación.

5.6.1.2.1 Paradigmas educativos

Este marco pedagógico de referencia permite estructurar, comprender, analizar y ejecutar el proceso de enseñanza y aprendizaje esperado por la organización con el apoyo y contribución de las siguientes corrientes.

5.6.1.2.1.1 El modelo Constructivista

Bajo este modelo se pretende empoderar a las personas participantes en su proceso de enseñanza, de manera que no solo tengan los conocimientos teóricos, sino que a partir de la práctica puedan construir en colaboración y fortalecer sus habilidades para el beneficio de la organización.

5.6.1.2.1.2 Aprendizaje basado en competencias

Mediante este modelo, la persona instructora toma el rol de mediador y facilitador del proceso. De este modo, da valor al aprendizaje significativo y orienta a la formación integral de la persona participante. En este modelo se consideran dimensiones del saber (saber ser, saber conocer y saber hacer) de la Figura 5, como parte de su columna vertebral que permite la construcción de un aprendizaje significativo e integral en las personas participantes, refiérase al Anexo 4 para obtener más información sobre las definiciones de las dimensiones del saber.

Figura 5. Dimensiones del saber



Fuente: Elaboración propia (2022).

De este modo, el aprendizaje basado en competencias promueve en la persona participante, el desarrollo de sus habilidades, destrezas y conocimientos a través de procesos formativos que contribuyen en su fortalecimiento y conocimiento real sobre su aprendizaje.

Entonces si la UC considera estos modelos dentro de sus procesos de aprendizaje y construcción del conocimiento, podrá garantizar espacios de aprendizaje significativos y dinámicos que construyan escenarios, materiales, contenidos y metodologías adecuadas de aprendizaje para el uso y aprovechamiento de todas las personas participantes.

Refiérase al Anexo 5 para obtener más información sobre estos tipos de modelo de aprendizaje sugeridos.

5.6.1.2.1.3 Aprendizaje Andragógico

Considerar el proceso de aprendizaje de los adultos como pilar para la estructura de la UC, es fundamental para el éxito de todos los procesos, ya que si bien es cierto las personas adultas tienen un sentido y compromiso distinto hacia el desarrollo de sus conocimientos que en las personas jóvenes o niños. Esta metodología de aprendizaje debe ser incluida y valorada en los procesos de manera que generen sentido de pertenencia y conocimiento . Por tanto, cuando la persona adulta comprende la importancia de aprender y la utilidad para sus funciones o responsabilidades, toma sentido e importancia. Además, se debe considerar la experiencia previa de las personas y como puede ser aprovechada en esta nueva etapa.

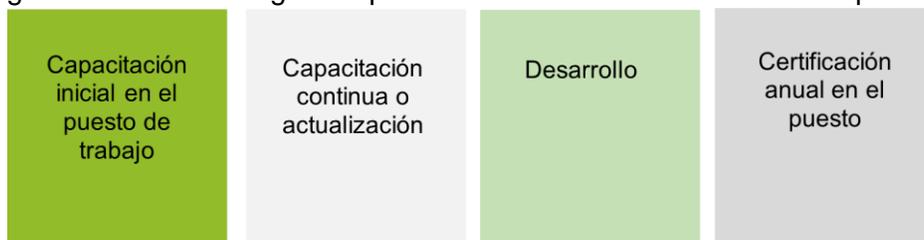
Por tanto, desarrollar técnicas de autodirección en donde las personas participantes puedan autorregular su aprendizaje y aprovechar las experiencias previas permitirá que la motivación sea alta y el compromiso aumente.

5.6.1.2.2 Planes y programas de la UC

A continuación, se especifica como recomendación las áreas o categorías de la Figura 6 en las cuales se desarrollan los planes y programas que dan sustento a la UC, esto con el objetivo

de realizar una clasificación oportuna de las iniciativas o procesos de aprendizaje y su área de acción en la organización.

Figura 6. Áreas o categorías que dan sustento a la Universidad Corporativa



Fuente: Elaboración propia (2022).

Para obtener más información sobre los conceptos, refiérase al Anexo 6 donde se amplía la definición de cada categoría y la intención de realizar la reclasificación de todas las propuestas de capacitación desarrolladas y por desarrollar.

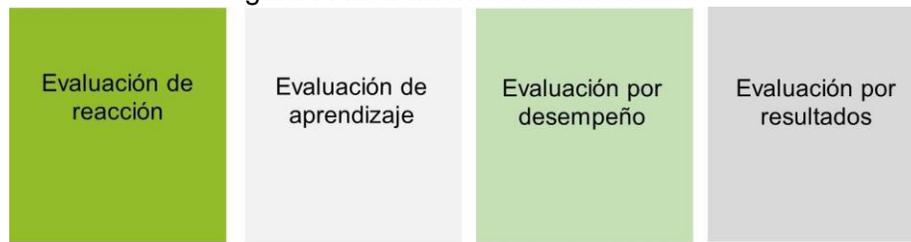
5.6.1.2.3 Medición del aprendizaje

Con respecto a la medición del aprendizaje, debe ser un proceso sistemático que valide por medio de instrumentos, los indicadores necesarios para la mejora del proceso de aprendizaje que se muestran en la Figura 7. La importancia de la medición del aprendizaje radica en lo siguiente:

1. Permite obtener información para la mejora del desempeño de la persona participante y/o persona instructora en el proceso.
2. Identifica los procesos criterios y de mejora para el éxito de la organización.
3. Permite documentar el proceso de aprendizaje en la organización.

Los instrumentos que se recomiendan son los siguientes, refiérase al Anexo 7 para más información.

Figura 7. Instrumentos recomendados



Fuente: Elaboración propia (2022).

5.6.1.2.4 Indicadores de gestión de la capacitación

Los indicadores de gestión en la capacitación y en las organizaciones permiten identificar las áreas de oportunidad en las que se debe considerar una mejora. Son una brújula que permiten aclarar y cuantificar las acciones necesarias en la toma de decisiones. A través de esta verificación y control de indicadores clave, se puede con mayor precisión identificar los desajustes en los procesos que no están resultando de la mejor manera. De este modo, se busca la satisfacción de las personas, el nivel de aprendizaje y el manejo de costos e inversión durante los procesos de capacitación.

Algunos indicadores recomendados para el uso de la UC son los siguientes:

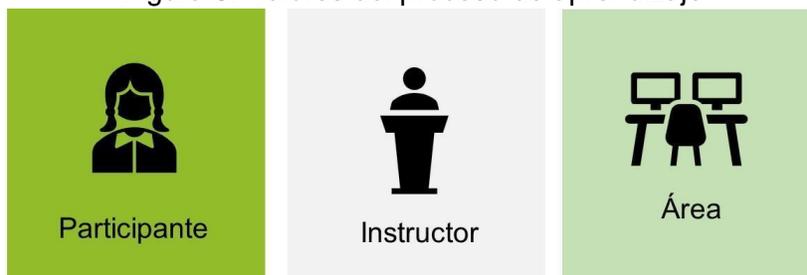
1. Porcentaje de asistencia
2. Horas de capacitación
3. Nivel de aprobación en los programas
4. Personas certificadas
5. Cantidad de programas realizados

5.6.1.2.5 Actores en el modelo de aprendizaje

Es importante considerar los roles que desempeñan los principales actores en el proceso de aprendizaje que se presentan en la Figura 8, por lo que debe quedar una evidencia de las responsabilidades que deben considerar en su participación en el proceso de aprendizaje. Dentro de los procesos administrativos de la UC, se deben establecer estas líneas de acción y

responsabilidades por asumir, de manera que se puedan aclarar y comunicar a la organización con la intención de entender el rol y dimensiones de participación. Refiérase al Anexo 8 para obtener más información.

Figura 8. Actores del proceso de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia (2022).

5.6.2 Modelo de estructura curricular

En este apartado, se abordan tres partes de interés para el desarrollo de los cursos en la UC: las fuentes del currículo, la estructura de oferta de cursos de la UC, y la propuesta de programas sobre competencias laborales.

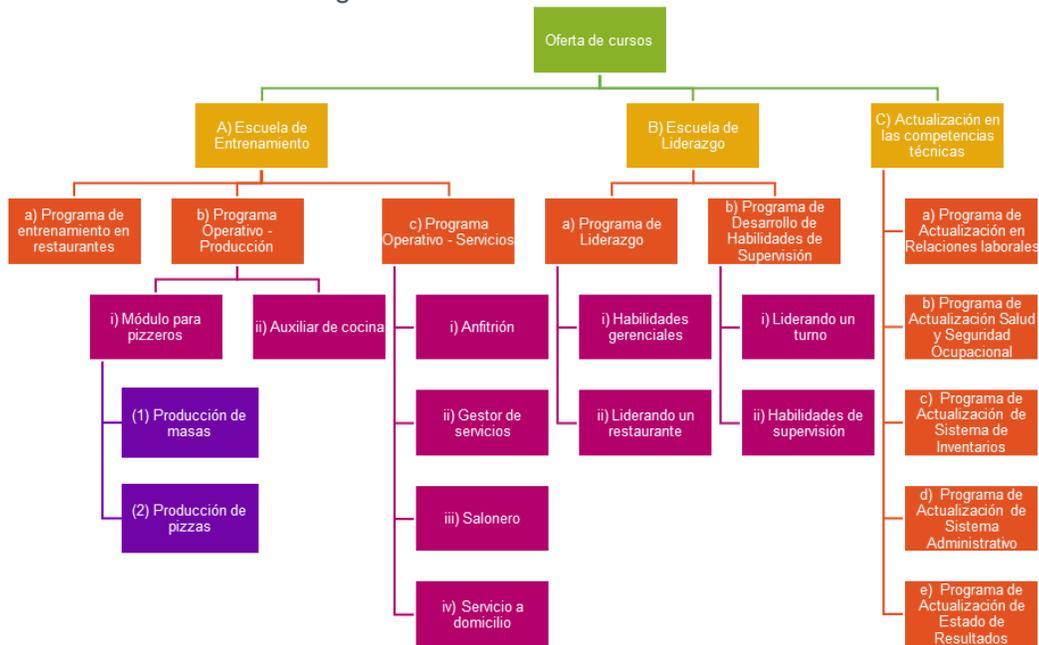
5.6.2.1 Fuentes del currículo

Para la creación de programas de cursos es importante tomar en cuenta las tres fuentes del currículo: contexto sociocultural (espacio de trabajo y características de las personas), discentes (participantes, sus necesidades y condiciones) y saberes esenciales (conocimientos requeridos para desarrollar las competencias). Debido a que orienta y clarifica a quién está dirigido los programas, contenidos de abordaje y los aspectos externos, el cual influye en los procesos de formación inicial y continua que ejecuta la UC. De este modo, construya de forma significativa la enseñanza y aprendizaje al transformar la adquisición de conocimientos en función del negocio. Para un mayor conocimiento sobre las fuentes puede visualizar el Anexo 9.

5.6.2.2 Estructura de oferta de cursos de la UC

La Universidad Corporativa tiene programas de formación continua que dispone desde hace algunos años para las personas colaboradoras. En este apartado se presenta la estructura de la oferta de cursos para que exista un control y organización de los cursos disponibles. Se propone que la estructura presentada en la Figura 9 se tome como referencia y se ponga a disposición de las personas colaboradoras la oferta de cursos en las que se puede capacitar y además para que las personas encargadas de la UC tengan un diagrama como apoyo para distribuir nuevos.

Figura 9. Oferta actual de cursos



Fuente: Elaboración propia con información de Recursos Humanos, Comidas Centroamericanas S.A. (2022).

En el Anexo 10 se puede observar el detalle de la duración que tiene cada uno de los programas que ofrece la UC.

5.6.2.2.1 Modificaciones a los programas actuales de la UC

La UC tiene una oferta sólida que a través de la Escuela de Entrenamiento, Escuela de Liderazgo y Actualización en Competencias técnicas permite que las personas desde su formación inicial hasta su permanencia en la organización puedan estar en un proceso de mejora continua. Sin embargo, se considera necesario modificarlos programas que actualmente imparte la UC y que a partir de esta propuesta se siga trabajando con las ideas presentadas.

De este modo, para desarrollar los programas de cursos se deben tomar en cuenta que debe estar compuesto por al menos los siguientes elementos: el nombre del curso o taller, horas, duración, participantes, descripción del curso, objetivo general y específicos, metodología, contenidos, evaluación, referencias bibliográficas y cronograma. Según la revisión efectuada a

los programas de cursos que tiene la UC, se considera que la UC debe determinar y analizar los siguientes puntos:

1. Modalidad de la asignatura: Si es curso o taller se debe tomar en cuenta el alcance y los resultados de aprendizaje que se desea en las personas colaboradoras y además del tiempo que se destinará para dicha actividad. Al seleccionar la profundidad de los contenidos y las estrategias por desarrollar se podrá definir la modalidad.
2. Cantidad de horas: Es importante comprender que las horas están ligadas al tipo de modalidad de la asignatura. De este modo, el curso está compuesto por varios contenidos que se debe impartir durante varias semanas, mientras que el taller involucra uno o varios temas que se puede abordar durante poco tiempo. Por tanto, la diferencia de uno del otro es el grado de profundidad que se asigne para su desarrollo. Para este caso, se recomienda que la modalidad taller se aborde entre 10 y 20 horas y la modalidad curso se desarrolle entre 20 y 40 horas, cada asignatura distribuye las horas semanales y semanas efectivas que considere la UC para la implementación del programa.
3. Modalidad de la actividad: Para el desarrollo de cada programa, es indispensable indicar la modalidad en que se ofrecerá a las personas (presencial o la virtual).Con respecto a las clases presenciales se caracteriza por asistir a un espacio físico junto con la persona instructora y colegas, mientras que las clases virtuales corresponden a tener como herramienta un entorno virtual y asistir a las clases de forma asincrónica (participar de manera simultánea con la persona instructora y colegas) o sincrónica (efectuar actividades de forma individual). La modalidad la definirá la UC y se tomarán en cuenta los objetivos de la actividad. Sin embargo, puede existir una combinación de modalidades, solamente tener claridad en su ejecución, las características y resultados de aprendizaje para las partes involucradas.
4. Evaluación de la actividad: Una vez concluida el curso, es fundamental hacer una evaluación del proceso para dar seguimiento y retroalimentación de lo abordado en el

programa. Esto permitirá una mejora al desarrollo de la oferta educativa. Para ello, se puede obtener resultados en los siguientes tres aspectos: uno es si el curso cumple con las expectativas de las personas participantes y la adquisición de conocimientos fue acorde a sus características y necesidades del puesto. El dos es si la persona instructora realiza una enseñanza-aprendizaje adecuada tomando en cuenta los contenidos y la población participante. El último, es si la UC está efectuando una mejora continua que permita una actualización y capacitación demostrada en el sentido de pertenencia de la persona colaboradora en su puesto.

Lo anterior, se considera indispensables de realizar para que el desarrollo de la parte educativa desde la UC sea efectiva y significativa, aunque la UC se enfoca en la función del negocio debe incorporar una mediación pedagógica de acuerdo con la fundamentación curricular que se establece en la teoría y a los requisitos necesarios para desempeñar cada puesto de trabajo. Por esa razón, se propone en aspectos de programas de cursos hacer estas modificaciones y ponerlas en práctica con el correspondiente personal de la compañía.

Además, se propone el siguiente formato que dará una estandarización y permitirá ordenar la oferta de cursos que se ajusta a los objetivos de la empresa, hacia dónde quiere llegar con las personas participantes y a las características que debe contener un programa de curso o taller.

PROPUESTA DE PROGRAMA

- **Nombre del curso o taller:** Debe ser claro y atractivo
- **N° de horas y duración:** Horas destinadas para el curso, tomar en cuenta las horas semanales, los días y las semanas de duración de la actividad.
- **Participantes:** Es importante definir la población a la que se dirige el curso o taller.
- **Descripción:** Un detalle de lo que se refiere el curso y el auge que será para las personas que participarán.

- **Objetivos:** El curso debe estar compuesto de al menos un objetivo general (¿Qué deseo que la persona alcance con el curso?) y tres específicos (¿Qué, ¿cómo y para qué se lograrán los propósitos del curso?)
- **Contenidos:** Debe incluirse los temas y subtemas para abordar el curso. En este apartado es importante definir el grado de adquisición de conocimientos de las personas.
- **Metodología:** Se determina los tres aspectos: uno, la modalidad del curso (presencial o virtual), dos, el tipo de curso (teórico o práctico). Es importante tomar en cuenta los objetivos y los resultados de aprendizaje que se desean alcanzar con la persona participante. Tres, el enfoque curricular que orientará al proceso de enseñanza-aprendizaje (se pueden tomar en cuenta los presentados en el apartado de metodologías didácticas de esta propuesta).
- **Evaluación:** Es indispensable determinar las evaluaciones para aplicar a las personas estudiantes, que dependerá del tipo de actividad y contenido, pero se recomienda utilizar lo siguiente: quices, exposiciones, trabajo colaborativo, participación, prácticas guiadas, cuestionarios, presentaciones, casos, asistencia, ejercicios, foros, libros de diario, portafolio de evidencias, proyectos, simulaciones y Aprendizaje Basado en Proyectos.
- **Referencias bibliográficas:** Información de apoyo (artículos, páginas web, libros y otros) para ampliar conocimiento en los temas del curso o taller.
- **Cronograma:** Un detalle de las fechas, actividades, contenidos y entregas que oriente a la persona participante de cómo se trabajará en el taller o curso.

Con el propósito de darle importancia y valor a la mejora continua que están ofertando la UC, sea provechoso los programas y que las personas adquieran los conocimientos deseados tanto para su puesto como para el fortalecimiento de competencias que permitirá un mejor desempeño de trabajo es que se sugiere esos cambios. De igual forma, la UC o la persona

instructora puede ajustar cada programa a partir del propósito de la actividad y las características de las personas el fin debe ser cubrir la formación y mejora continua.

5.6.2.2.2 Propuesta de programas sobre competencias laborales

El departamento de Recursos Humanos de Comidas Centroamericanas S.A. tiene un diccionario de competencias laborales que deben estar presentes en las personas colaboradoras para aplicarlo en los puestos de trabajo. Esta investigación se enfocará en las competencias generales y gerenciales de las personas administrativas, tales como orientación a resultados, trabajo en equipo, enfoque de calidad y servicio al cliente que componen las generales. Asimismo, comunicación, liderazgo, influencia, dinamismo, adaptación al cambio, toma de decisiones, desarrollo personal y planeación que representan las gerenciales.

Dichas competencias son esenciales para el desarrollo humano de las personas en el espacio de trabajo, las cuales permiten un desempeño efectivo en sus funciones y en las relaciones interpersonales. De este modo, se considera fundamental que las personas, además de tener habilidades y destrezas en la parte técnica y herramientas tecnológicas, pongan en práctica estrategias para fomentar, fortalecer y desarrollar las competencias blandas.

A continuación, se presenta la Figura 10 para que las personas administrativas tengan como referencia de las competencias generales y gerenciales que influyen en el desarrollo de sus funciones diarias y que debe fortalecerlas.



Fuente: Elaboración propia con información de Recursos Humanos, Comidas Centroamericanas S.A. (2022).

De este modo, a partir de esas competencias, se elaboran los programas de cursos de comunicación y liderazgo que según el instrumento aplicado para las personas administrativas son de interés para formación desde la UC. Estos programas contemplan los siguientes elementos: el nombre del curso o taller, tipo de curso, horas, duración, descripción del curso, objetivo general y específicos, metodología, contenidos, evaluación, referencias bibliográficas y cronograma. (Ver Anexo 11 y Anexo 12).

Es importante mencionar que estos programas son una propuesta para que la UC los ponga a disposición de las personas administrativas y que la persona instructora lo desarrolle. Sin embargo, pueden hacerse los ajustes necesarios para que su implementación cubra el beneficio para las personas participantes, las necesidades del negocio y atienda las características de los puestos para capacitar en esas habilidades blandas.

5.6.2.3 Propuesta de elementos que componen los cursos

En este apartado, se presentan la propuesta de los planeamientos didácticos y los instrumentos de evaluación que están vinculados a los programas de cursos de las competencias laborales: Comunicación y Liderazgo propuestos en el punto anterior, el cual se considera pertinente desarrollar esos dos elementos que componen la mediación pedagógica para presentar una oferta de currículo acorde a un contexto educativo de formación significativo.

5.6.3.1 Planeamientos didácticos

En los planeamientos se incluyen los componentes indispensables para abordar una enseñanza y aprendizaje, tales como: objetivo general y específicos, contenido, mediación pedagógica, recursos de aprendizaje, tiempo estimado y criterios de evaluación. Además de algunos aspectos administrativos que son importantes del curso: programa, nombre del curso, nombre de la persona instructora, semana, tiempo, población que se dirige y objetivo general.

La finalidad de los planeamientos es que haya un control y orden para brindar las clases, en el que exista un contenido según los resultados de aprendizaje que se desea que alcance la población que forma parte de la actividad y con ello se estructure el cumplimiento o la mejora en lo que la persona instructora está haciendo en el curso. Por tanto, es indispensable que los cursos tengan un plan para el aprovechamiento del tiempo, recursos y los objetivos, ya que al final el gran propósito de la actividad es que las personas adquieran conocimientos, se retroalimentan o fortalezcan en una determinada área.

De este modo, en el Anexo 13 y Anexo 14, se presentan diez planeamientos didácticos que se prepararon para cada uno de los cursos. Estos pueden servir de guía para la persona instructora en el desarrollo de los cursos, tal y como se menciona en los programas de los cursos, estos son ideas de planeamientos que pueden ser mejorados o cambiados según el propósito de la capacitación y las características de la población participante.

5.6.3.2 Instrumentos de evaluación

En esta parte, se propone tres formatos de instrumentos de evaluación que pueden ser usados en la revisión de los trabajos para evidenciar el cumplimiento de los indicadores de logros, al momento que la persona instructora desarrolla una evaluación. Más allá de corroborar y evidenciar el aprendizaje adquirido de un tema o área específica, es generar un instrumento confiable y válido. Para que su aplicación esté de acuerdo con los objetivos de la evaluación y a las capacidades que tiene o puede adquirir una persona en la implementación de la actividad asignada. Además, al finalizar el proceso permite una retroalimentación y fortalecimiento de los contenidos abordados una forma de atribuir nuevos saberes y mejorar las destrezas.

A continuación, se presenta la escala descriptiva, la lista de cotejo y escala numérica.

5.6.3.2.1 Escala descriptiva

Se puede utilizar para evaluar los trabajos en grupo, inclusive para hacer autoevaluación de los procesos y así determinar el puntaje de una vez para cada integrante mediante la observación o ejecución de alguna asignación. (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Escala descriptiva

ESTUDIANTES	ESCALA DESCRIPTIVA		
	INDICADOR		
	L: LOGRADO	E.N: EN PROCESO	N.L.: NO LOGRADO
NOMBRE COMPLETO			
NOMBRE COMPLETO			

Fuente: A partir de una elaboración propia con información de PACE-PAL-UNED, s.f.

5.6.3.2.2 Lista de cotejo

Esto se puede implementar en las listas de asistencia, participación y cumplimiento de alguna actividad que solo requiere saber si aplica o no alguna acción. (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Lista de cotejo

LISTA DE COTEJO		
INDICADOR POR OBSERVAR	SÍ	NO
ASPECTO O SITUACIÓN QUE QUIERE EVALUAR		

Fuente: A partir de una elaboración propia con información de PACE-PAL-UNED, s.f.

5.6.3.2.3 Escala numérica

Se puede utilizar para evidenciar el cumplimiento de instrucciones que deben aplicar para la elaboración de una actividad, es un instrumento que generalmente se pone en práctica para la evaluación de cualquier asignación. (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Escala numérica

ESCALA NUMÉRICA					
INDICADORES	CRITERIOS				
	1	2	3	4	5

ASPECTO O SITUACIÓN QUE QUIERE EVALUAR

Descripción del criterio: 5. Excelente (ningún error), 4. Muy bueno (1 error), 3. Bueno (2 errores), 2. Aceptable (3 errores) y 1. Por mejorar (más de 4 errores)

Fuente: A partir de una elaboración propia con información de PACE-PAL-UNED, s.f.

Es importante mencionar que va a depender el tipo de evaluación, técnica y estratégica que desee aplicar con las personas para hacer uso del instrumento evaluativo, lo cual debe ser claro lo que quiere que alcance la persona y su calificación.

5.6.3 Metodologías didácticas

Cada uno de los espacios formativos según su modalidad, ya sean presenciales como en los ambientes virtuales (sincrónicos y asincrónicos), requieren de la implementación de metodologías y estrategias didácticas, que permitan un enriquecimiento de dichos espacios, los avances tecnológicos y la demanda del mercado demuestran una tendencia a tecnificar y ampliar los espacios virtuales.

Esto conlleva a buscar una modalidad que se adapte de mejor forma a los contenidos y necesidades de los programas formativos. En el caso de una UC, el tratar de cubrir los cursos un 100% en su totalidad con espacios virtuales, se vuelve poco funcional. Esto debido a la gran variedad de competencias o contenidos a los que se dirige, desde aspectos básicos de atención al cliente, liderazgo hasta procesos más específicos tales como el proceso correcto de preparación de la pasta para las pizzas, el cual pertenece a los programas básicos introductorios y son obligatoriamente presenciales.

Sin embargo, considerando las oportunidades y opciones que en la actualidad se pueden encontrar por medio del aprendizaje virtual (en línea, con clases asincrónicas o sincrónicas), así como un avance tanto de mercado, cultural y social hacia la tecnología y el uso de los entornos virtuales, es por lo que se plantea en este apartado la posibilidad que la UC fortalezca este aprendizaje mediante metodologías didácticas.

Se sugiere el uso de plataformas virtuales o materiales disponibles en línea para brindar una experiencia más motivadora, disminución de la pérdida de interés por parte de la persona colaboradora, así como mejorar el aprendizaje y los resultados esperados en cada programa impartido.

De este modo, según lo percibido en la recolección de información durante el desarrollo de esta investigación, los entornos virtuales de aprendizaje que están a disposición de las personas colaboradoras, actualmente en Comidas Centroamericanas S.A., requieren de un refrescamiento. Esto podría lograrse por medio del uso e implementación de los conceptos de aula invertida, *blended learning* y *microlearning*, en las cuales se pueden utilizar no sólo para fortalecer los ambientes virtuales sino también generar valor agregado a ellas.

Un aspecto importante de la implementación de dichas metodologías corresponde a que no contrapone con la necesidad de realizar cursos presenciales. Sin embargo, aquellos que requieren ser presenciales, puede valerse de algunos ambientes virtuales para la distribución y uso de material didáctico, lo que permite un contenido disponible a futuro, en caso de ser requerido.

Además de las metodologías, se suma la posibilidad de la implementación del concepto de Learning Management System (LMS), el cual corresponde al Sistema de Administración de Aprendizaje, enfocado en los procesos de e-learning. Algunas de las funciones de un LMS, corresponde a permitir una adecuada administración de la oferta formativa, seguimiento del progreso de personas estudiantes, programación y administración de los cursos. Además, se acompañan del uso de una plataforma que permite la ejecución de los procesos necesarios.

Al pensar en cómo podría ser o qué características visuales tendría un LMS, la forma más clara de graficarlo corresponde en las plataformas Moodle, LinkedIn Learning o Coursera. Moodle es una multiplataforma que permite la implementación de los contenidos ajustada a cada corporación, mientras que LinkedIn Learning y Coursera son plataformas de formación con una amplitud de contenidos.

Se espera que la UC utilizando dichas metodologías, agregue la posibilidad de la aplicación de técnicas como: resolución de casos, proyectos, trabajo colaborativo y otros, para promover un ambiente en el cual las personas colaboradoras puedan mostrar mayor motivación a fortalecer sus competencias laborales.

En esta sección se demuestra un detalle de las metodologías o estrategias sobre aula invertida, blended learning y microlearning para los procesos de aprendizaje que su implementación puede brindar un valor agregado a los espacios formativos.

5.6.3.1 Metodología de Aula Invertida

METODOLOGÍA DE AULA INVERTIDA	
ESTRATEGIA	<p>La aplicación de la estrategia de aula invertida genera un aumento en el compromiso y plantea un empoderamiento del proceso de aprendizaje en la persona estudiante. Da la posibilidad de centrarse en los conocimientos significativos para los ambientes prácticos y una oportunidad de enriquecer los espacios virtuales.</p> <p>Dicha estrategia consiste en invertir los espacios formativos tradicionales en la que la persona docente expone por horas los contenidos. En el aula invertida, los aspectos teóricos se permiten desarrollar por medio del autoaprendizaje o técnicas asincrónicas y los espacios de clase presenciales se dedican para el abordaje de ejercicios y atención de dudas.</p> <p>En este proceso es importante rescatar que la persona instructora o facilitadora realiza una selección de contenidos a desarrollar, los cuales permiten la interacción de las personas estudiantes durante los procesos de aprendizaje. Antes de la clase presencial o virtual sincrónica comparte a las personas estudiantes por medios electrónicos materiales (lecturas, vídeos) que dan apoyo a la lección.</p> <p>De este modo, la persona estudiante tiene la posibilidad de realizar consultas, aclarar dudas mientras la persona facilitadora del curso expone detalles más específicos o que requieren más profundidad, con ello realizar un proceso de discusión de los temas con las partes involucradas.</p> <p>Algo de interés de esta estrategia, es que las actividades posteriores a la clase crean un espacio que permite el desarrollo de asignaciones tanto individuales como colaborativas. Además, el abordaje de la clase se realiza durante tres partes: inicio, desarrollo y cierre para ampliar puede visualizar el Anexo 15.</p> <p>Por último, los procesos de evaluación que suelen utilizarse para este método corresponden a la evaluación formativa y sumativa. Se toman en</p>

METODOLOGÍA DE AULA INVERTIDA

cuenta los criterios evaluativos, los proyectos (promueve el desarrollo de criterio y profundizar en los conocimientos) y pruebas cortas.

5.6.3.2 Metodología de Blended Learning

METODOLOGÍA BLENDED LEARNING

ESTRATEGIA

Esta metodología permite una experiencia educativa que mezcla las facilidades del aprendizaje virtual y presencial. Por lo tanto, el factor determinante de la utilización del blended learning, corresponde a la flexibilidad y adaptabilidad de las necesidades de las personas estudiantes. Razón por la cual corresponde a una de las medidas recomendadas para ser implementadas en la UC.

Para el desarrollo del blended learning se debe tener en cuenta que la persona facilitadora del curso impartirá contenidos en sesiones virtuales (sincrónicamente) o de forma presencial. Las personas estudiantes tendrán contacto con su tutor o facilitador; mientras que parte del contenido y asignaciones se realizarán por medio de la virtualidad (asincrónicamente). Además de esta metodología, las personas estudiantes se les asignan proyectos, casos o problemas a resolver que permiten desarrollar varios saberes.

Una vez que las personas estudiantes han cursado los videos o sesiones virtuales programadas, se realiza una sesión sincrónica o presencial en la que se comparten los resultados y experiencias educativas, así permitiendo que se genere un mejor aprendizaje.

Lo importante del uso del blended learning corresponde a la correcta identificación de cuáles contenidos se deben desarrollar presenciales, cuales en modalidad virtual y en espacios de autoaprendizaje. Esto dependerá de las necesidades de aprendizaje determinadas por las personas instructoras. (Ver Anexo 16).

5.6.3.3 Metodología de Microlearning

METODOLOGÍA MICROLEARNING	
ESTRATEGIA	<p>Un aspecto importante de los espacios de aprendizaje en la virtualidad es el nivel de flexibilidad y que logre captar la atención de la persona estudiante, es por lo tanto, que el uso del microlearning, se vuelve relevante, el cual consiste en segmentar o dividir los contenidos y conocimientos entre cápsulas de entre 5 a 10 minutos.</p> <p>El microlearning aparece como una opción para enriquecer los espacios de aprendizaje en la virtualidad por medio del uso de la tecnología. Además, en la actualidad se están viviendo cambios culturales en los procesos del cómo las personas adquieren los conocimientos. Por lo tanto, uno de los principales retos que surge en estas nuevas modalidades es encontrar los medios para combatir la deserción, el cual genera una brecha en el rendimiento y éxito de los programas en línea (personas que inician el curso versus personas que finalizan el curso).</p> <p>Actualmente, el uso del microlearning es un buen elemento para las personas profesionales con agendas apretadas o con dificultades de horario para incursionar en procesos de aprendizaje. Por lo tanto, esto permite adquirir nuevas competencias por medio de la dedicación de unos cuantos minutos durante un corto periodo. De manera que la asimilación del contenido se vuelva más fácil para las personas usuarias de las plataformas en línea.</p> <p>La opción del microlearning requiere un uso de una plataforma tecnológica, moderadamente robusta, la cual permite grabar el progreso de aprendizajes por cada persona estudiante, así como dentro de ella cargar información, evaluaciones, vídeos o foros de interacción.</p> <p>El microlearning permite la implementación de evaluaciones por segmentos o pequeños módulos, este tipo de evaluación tiene que ser del carácter formativo, lo cual permite a la persona estudiante repetir la prueba cada cierto tiempo en caso de fallar. Además, facilita evaluar los proyectos o trabajos entregables al finalizar el curso, de manera que las diferentes asignaciones, se puedan cargar a la plataforma, también permitir la implementación de formatos de evaluación, por medio de una persona docente como el uso de la coevaluación (evaluación entre pares). (Ver Anexo 17).</p>

5.6.3.4 Herramientas Tecnológicas

Como parte fundamental para la implementación de las estrategias y metodologías de aprendizaje citadas, está el uso adecuado de herramientas tecnológicas que permitan un registro del rendimiento de las personas participantes, administración de sesiones, cronogramas y contenidos en los que las personas estudiantes tendrán opción de participar.

De este modo, algunas de las características que deben contener esas herramientas y que las personas instructoras de la UC puede tomar en consideración son las siguientes:

1. Flexibilidad: Las herramientas elegidas para fomentar el aprendizaje deben permitir un aprendizaje en cualquier contexto o interfaz (equipo tecnológico).
2. Fácil acceso: Las aplicaciones deben ser de fácil acceso en el sentido de instalación, lo cual permite a la persona estudiante no sentir un estrés en el proceso de aprendizaje sin antes haber iniciado.
3. Costo beneficio: El aspecto de recursos disponibles para los procesos de enseñanza-aprendizaje, en ocasiones suelen ser limitados, por lo que la selección de ellas pasa por lo práctico como por el costo, en vista a las iniciativas de la universalización de la educación, en el mercado se pueden encontrar herramientas gratuitas y personalizables.
4. Curva de aprendizaje: Otro aspecto a considerar es el proceso de familiarización del centro formativo, personas administradoras, formadoras y estudiantes con las herramientas disponibles. Por lo tanto, la selección de ellas debe de ser con fundamentos y criterios técnicos y también pensando en que tan amigable es la herramienta y el proceso para colaborar en el aprendizaje.

Por lo tanto, en el Anexo 18 se agrega un listado de herramientas tecnológicas que pueden ser útiles desde plataformas como Moodle, Mural, Padlet, Genially y otras.



5.6.4 Aprendizaje entre pares

En esta propuesta se sugiere el modelo de aprendizaje entre pares, el cual se trata de una estrategia en la que las personas que tienen un mismo oficio y con objetivos afines socializan sus experiencias de trabajo, comparten sus conocimientos y expresan ideas.

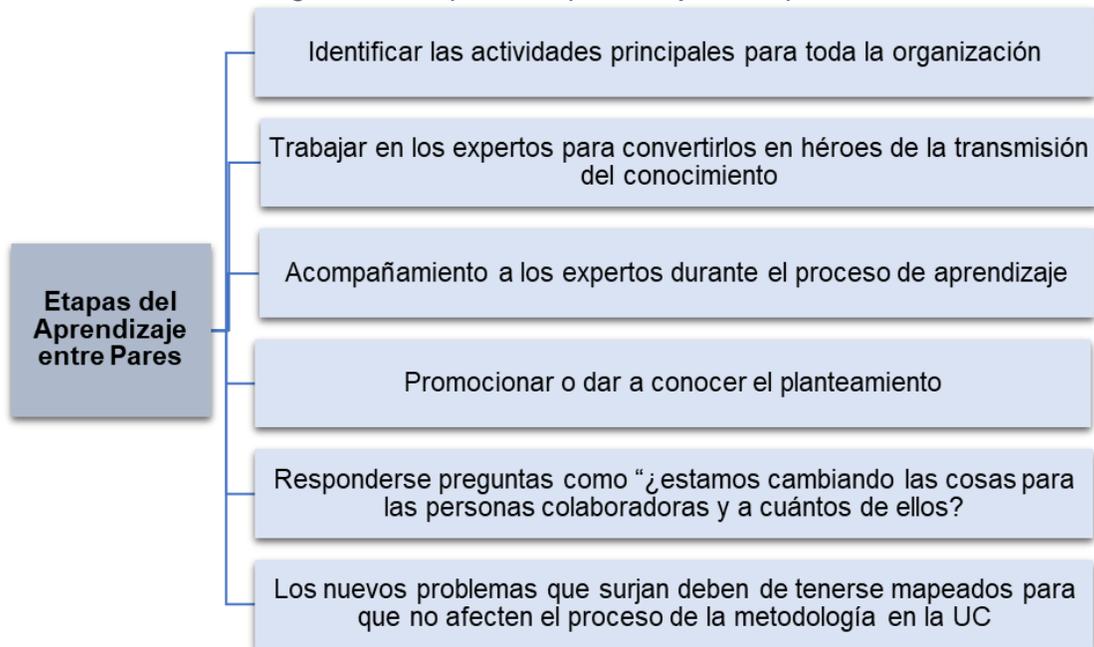
El clima de empatía y confianza que se da entre las personas participantes contribuye a que las interacciones sean más enriquecedoras, ya que, al compartir sus experiencias, analizan metodologías, procesos y resultados de las estrategias. Lo anterior, sin dejar de lado que se mejoran las competencias profesionales de las personas colaboradoras a través del intercambio de opiniones, del debate y con una retroalimentación de conocimientos nuevos y los que poseen cada uno.

En el Anexo 19 se pueden observar las características de este modelo de aprendizaje entre pares con más detalle.

5.6.4.1 Etapas

Para llevar a cabo este modelo de aprendizaje entre pares al que también se le llama *peer learning*, se debe tomar en cuenta seis etapas que lo componen y que se podrían considerar dentro de la estructura de la Universidad Corporativa. En la Figura 11 se mencionan estas etapas que se recomiendan para llevar a cabo dicha metodología.

Figura 11. Etapas del aprendizaje entre pares



Fuente: Elaboración propia (2022).

5.6.4.2 Formación de personas formadoras

Para seleccionar a las personas formadoras de la UC, existen distintas habilidades fundamentales que debe tener cada persona en los procesos de enseñanza y que se pueden tomar como referencia, como, por ejemplo:

- **Especialista en su materia:** las personas formadoras deben tener experiencia en la materia sobre la que se impartirán los cursos, con el fin de compartir su conocimiento con los participantes.
- **Pasión por enseñar:** Un buen docente debe ser capaz de guiar a las personas y ayudarles a entender y aplicar los aprendizajes en cualquier tipo de modalidad que se imparta.
- **Ser organizado:** La planificación y estructuración de ideas es muy importante para facilitar que el conocimiento se transfiera. Es por ello que las personas formadoras de la UC deben ser capaces de compartir sus conocimientos a las personas participantes, teniendo una guía docente bien estructurada.

- **Capacidad de autoaprendizaje:** Al haber constante evolución, la persona formadora debe estar consciente de ello y que siempre habrá nuevos temas por aprender para su desarrollo como profesional y el conocimiento que trasmite.
- **Destreza comunicativa:** Las personas formadoras de la UC deben saber cómo exponer y ser capaces de mantener la atención de las personas participantes.
- **Habilidades interpersonales:** Debe tener la habilidad de saber llegar a sus participantes a través de emociones positivas tales como motivar y fomentar la participación.
- **Compromiso con la docencia:** Un buen docente y formador debe pensar en cuáles son las consecuencias de sus actos. Escuchar sin prejuicios, orientar a los participantes en el aprendizaje, aceptar críticas constructivas y otros.

Además de estas habilidades, en el Anexo 20 se muestran las competencias deseables que deben de tener las personas formadoras de las universidades corporativas y en general, de cualquier proceso de enseñanza.

5.6.4.3 Propuestas de formación

Se requiere formar a las personas colaboradoras para que sean parte de la UC como formadoras de diferentes cursos, se podría considerar los siguientes temas, como propuestas de formación, aparte de las habilidades y competencias anteriormente mencionadas:

5.6.4.3.1 Comunicación intrapersonal e interpersonal

- Las características personales de un buen formador.
- Enseñanza y aprendizaje de las personas adultas.
- Los estilos de comunicación.
- Importancia de los mapas de representación de la mente.
- Tipos de personas según la programación neurolingüística.
- La motivación del equipo de trabajo y cómo crear equipos altamente productivos.

- La autoestima como elemento esencial en los procesos de facilitación del aprendizaje.
- El reto de dirigir equipos de trabajo y cómo lograr sinergia.
- Estilos de liderazgo.

5.6.4.3.2 Capacitaciones virtuales

- Requerimientos tecnológicos básicos para las capacitaciones virtuales.
- Entornos de aprendizaje virtual.
- Herramientas para las capacitaciones virtuales.
- El papel del formador en capacitaciones virtuales

5.6.4.3.3 Variables para un proceso exitoso de enseñanza

- Los recursos didácticos.
- Roles y competencias en un formador.
- Condiciones del proceso de aprendizaje.
- Dinámica de los grupos.
- Tipos de participantes.
- Técnicas participativas para facilitar el aprendizaje.
- Estilos de aprendizaje y facilitación de grupos.
- Oratoria y miedo ante el público.
- Instrumentos de evaluación.
- Pruebas de evaluación.

5.6.4.3.4 Planificación de un curso

- Objetivos de aprendizaje.
- Matrices de planificación.
- Creación de un programa de sesión de clase.

Estos podrían ser los puntos mínimos para tratar, sin embargo, se pueden considerar otros temas que se consideren pertinentes dentro de la oferta de la UC.

Por otra parte, existen diferentes perfiles que pueden influir en la formación de adultos. En el Anexo 21 se muestran las características de cada uno.

5.6.4.4 Planeamiento de un aprendizaje entre pares

Se pueden tomar en cuenta ciertos puntos para la propuesta de cómo se debe planear este tipo de estrategia para aplicarla a la Universidad Corporativa, por ejemplo:

- a) Establecer un objetivo. En este aspecto es importante que se responda a la pregunta: ¿Qué competencias personales o profesionales desean o requieren mejorar las personas participantes? Desde este punto, hay que asegurarse que el objetivo de aprendizaje pueda ser tratado en un grupo heterogéneo.
- b) Elección de los participantes. Lo recomendable es que se realicen grupos de 10 a 15 personas que comparten contexto y con variables heterogéneas de capacidad, conocimiento, edad o experiencia. Además, se requiere que las personas participantes posean una actitud abierta para intercambiar experiencias y conocimientos con el grupo. Una de las preguntas que debe formularse es: ¿Cuáles son las variables heterogéneas entre ellos?
- c) Elección de los recursos. Tomar en consideración el material formativo para las personas participantes, número de personas, horario y fecha de la capacitación, además, se debe seleccionar a la persona moderadora de la experiencia.
- d) Comunicación. Se puede diseñar algún tipo de brochure informativo o medio de comunicación para anunciar a las personas asistentes acerca de dónde van a realizar las capacitaciones, cuándo y por qué.



5.6.5 Comité asesor

Como parte de las características importantes de la gestión y modelo de una UC, se sitúa el Comité Asesor, el cual tiene diversas funciones en lo que respecta a las decisiones de implementación de programas. Este comité o grupo directivo, según lo menciona Garzón (2018), participa en los procesos formativos en las UC, de forma que contribuyen a determinar las necesidades, políticas y directrices en relación con los programas y generalidades de la UC.

Algunas de las funciones y aportes que el comité debe cumplir corresponde a indicar objetivos y asesorar en el plan de trabajo de la UC. Además, son un vínculo entre las necesidades reales de la organización, los objetivos estratégicos y la comunidad educativa.

Entre las principales responsabilidades que la UC debe tomar en consideración al conformar un comité asesor están las siguientes:

1. Asesora en temas relativos a la formación, consolidación y funcionamiento de la UC.
2. Sugerir actividades para el desarrollo de los procesos formativos en la organización.
3. Ser un medio de comunicación transparente entre los actores del proceso de formación.
4. Promover la cultura de cambio en la UC.

La importancia de la conformación de un comité radica en que permite el seguimiento adecuado de los planes y proyectos relacionados a la UC. Esto permite que la UC avance y gestione de una manera diferente, en vista a que tradicionalmente la responsabilidad puede recaer sobre una única persona, mientras que, por medio de reuniones y agendas de seguimiento gestionadas por parte del comité, el progreso es medido y trazado de mejor manera.

Otra ventaja de conformar el comité y de incluir a ejecutivos de alta gerencia, está en que permite que los altos mandos tengan claro la necesidad y atención de la formación en las

personas colaboradoras, así como la disposición de asignación de recursos para programas de mejora e implementación de estos.

Esta propuesta, no se sugiere una cantidad mínima de integrantes para el comité asesor, sin embargo, se indica la necesidad de la conformación de este, y que aquellos que lo integren sean personas con posibilidad de tomar de decisiones, además deben poseer el conocimiento mínimo de los procesos productivos de la organización y de los objetivos estratégicos.

Por otra parte, no se debe olvidar los procesos de formación profesional para que puedan ser mediadores y guías en la conformación de nuevos programas y estrategias de la Universidad Corporativa. Cabe destacar que el comité puede incorporar integrantes externos, profesionales y asesores en la rama de formación, con el fin de brindar una opinión que sume valor agregado en la conformación y desarrollo de programas y contenidos de formación y actualización.

5.7 Presupuesto y viabilidad de la propuesta

Con este punto, es importante indicar que la propuesta no incluye presupuesto que deba considerarse para su desarrollo, además los elementos que la componen se pueden establecer al asignar roles de responsabilidad.

La propuesta se considera viable por las siguientes razones: primero, por orientar a las personas en la necesidad de principios sólidos y un modelo académico acorde con las características de las personas colaboradoras. Además de considerar las estrategias del negocio para la elaboración e implementación de los programas. Segundo, al construir un modelo curricular según la estructura de la enseñanza y aprendizaje, lo que permite que sea significativo con miras a una formación permanente.

Tercero, al presentar metodológicas y herramientas didácticas de insumo para el desarrollo de las clases que sea aprendiendo-haciendo que promueva la participación y trabajo colaborativo. Por último, al determinar un perfil del comité asesor y personas instructoras que consolide un proceso educativo conformado por un equipo de trabajo atinente a la construcción de conocimientos.

5.8 Evaluación (indicadores, instrumentos de valoración y rendición de cuentas)

Para considerar la implementación de la propuesta de manera efectiva y adecuada, se identifica un indicador de medición por cada eje de acción, que permita comparar el porcentaje de avance o conclusión de cada etapa, de manera que se puedan ajustar las acciones siguientes para concretar los resultados esperados.

Para el primer principio que habla sobre el modelo académico, se establece la comunicación y nivel de conocimiento de las personas colaboradoras con respecto al modelo y fundamentos básicos que tiene la UC, esto como un elemento de medición sobre la divulgación en la organización sobre ella.

Para el segundo principio, determina un porcentaje de programas revisados y actualizados para el proceso de implementación de la propuesta. De esta forma, los programas se irán integrando a un proceso de mejora continua, cuyo indicador corresponde a la versión de actualización al que pertenece el programa en cuestión. Por lo que no corresponde simplemente a una respuesta a estar o no actualizado, sino todo el proceso de transformación que ha tenido el programa.

Para el tercer principio sobre la sugerencia de implementación de las metodologías en los programas actuales y posteriores, con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje, se plantea la mejora de la plataforma virtual disponible en la UC. Lo anterior, para iniciar un proceso de selección de personal capacitado que desarrolle una herramienta tecnológica, la cual con el presupuesto asignado pueda cumplir con los objetivos de la UC.

Para el cuarto principio que menciona el aprendizaje entre pares, se considera aquí la conformación del equipo de personas instructoras y con los requisitos mínimos para el proceso de formación, de manera que se pueda contar con un equipo sólido para el inicio de los programas de formación y actualización durante el primer trimestre de la divulgación de la UC.

Finalmente, para el quinto principio que menciona al comité asesor, se establece que esté conformado en la primera etapa de la actualización de la UC, de manera que pueda ser un ente guía para asesorar en el fortalecimiento de esta.

5.9 Cronograma de ejecución por etapas o fases, según corresponda

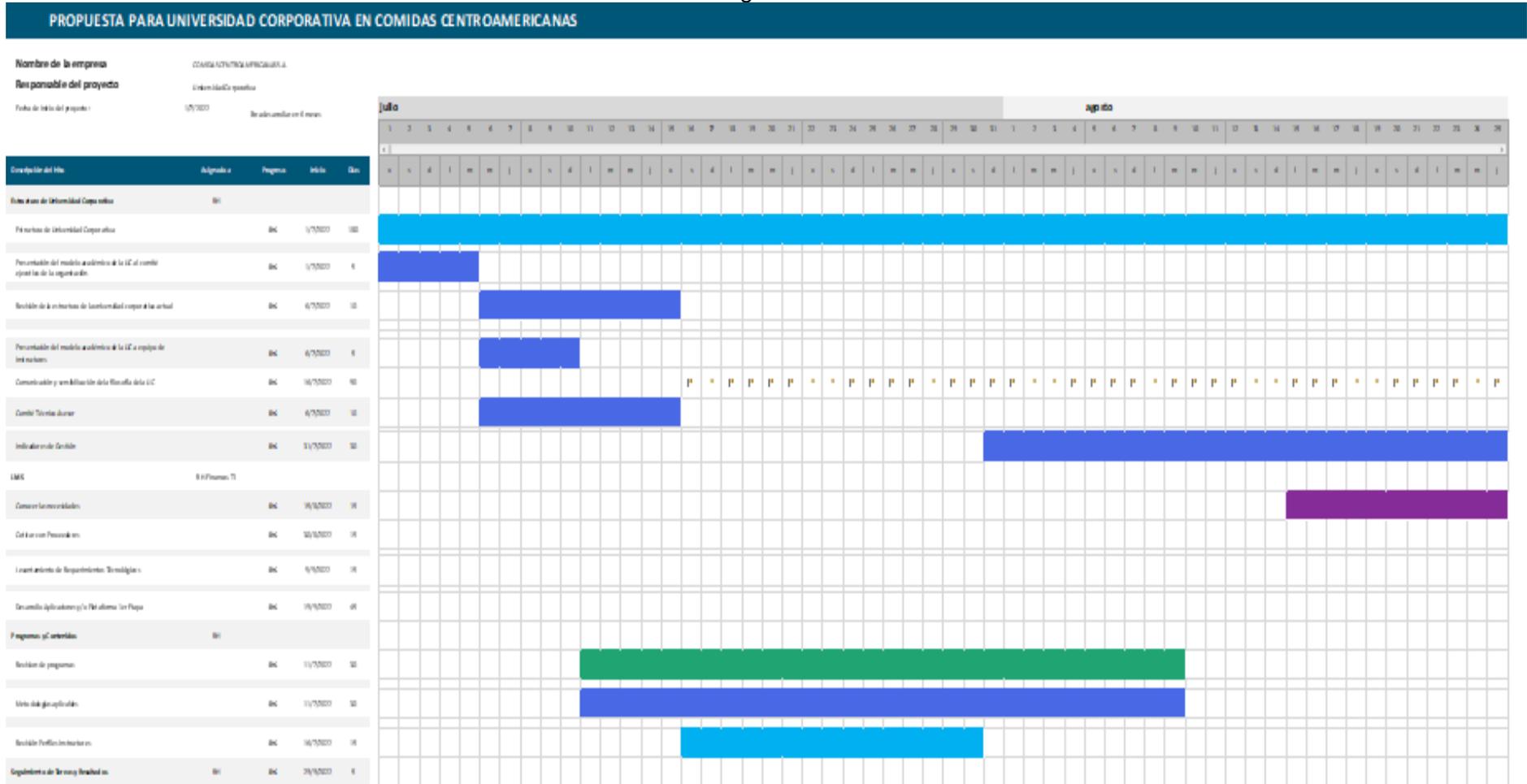
En este apartado, se presenta una programación de las actividades propuesta en la parte de referente metodológico que se considere que las personas encargadas de la Universidad Corporativa pueden tomar en cuenta para la aplicación y desarrollo a corto plazo de esta propuesta (ver Tabla 12 y Tabla 13).

Tabla 12. Detalle de las actividades

Descripción del hito	Asignado a	Progreso	Inicio	Días
Estructura de Universidad Corporativa	RH			
Estructura de Universidad Corporativa		0%	1/7/2022	180
Presentación del modelo académico de la UC al comité ejecutivo de la organización.		0%	1/7/2022	5
Revisión de la estructura de la universidad corporativa actual		0%	6/7/2022	10
Presentación del modelo académico de la UC a equipo de instructores		0%	6/7/2022	5
Comunicación y sensibilización de la filosofía de la UC		0%	16/7/2022	90
Comité Técnico Asesor		0%	6/7/2022	10
Indicadores de Gestión		0%	31/7/2022	30
LMS	RH-Finanzas-TI			
Conocer las necesidades		0%	15/8/2022	15
Cotizar con Proveedores		0%	30/8/2022	15
Levantamiento de Requerimientos Tecnológicos		0%	9/9/2022	15
Desarrollo Aplicaciones y/o Plataforma 1er Etapa		0%	19/9/2022	45
Programas y Contenidos	RH			
Revisión de programas		0%	11/7/2022	30
Metodologías aplicables		0%	11/7/2022	30
Revisión Perfiles Instructores		0%	16/7/2022	15
Seguimiento de Tareas y Resultados	RH	0%	29/9/2022	5

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 13. Cronograma de actividades



Fuente: Elaboración propia (2022).

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones que el equipo de este trabajo determina como parte del desarrollo de la investigación.

Respecto al objetivo uno sobre la gestión de la UC, se obtienen tres conclusiones, las cuales se detallan a continuación:

- La UC tiene un papel primordial en la organización, ya que a través de esta se da la adquisición de conocimientos en las personas colaboradoras. Se tiene un proceso de identificación de sus funciones, formación de liderazgo, un crecimiento profesional y enfoque en la mejora continua. Además, del proceso de acompañamiento en el proceso de aprendizaje.
- De los 92 colaboradores que pertenecen al departamento administrativo (gerentes y subgerentes); 77 de ellos han recibido algún tipo de capacitación por parte de la UC, en las áreas técnicas y de habilidades blandas. Además, el 96% de los supervisores y gerentes indicaron que se encontraban muy satisfechos con la contribución de la UC.
- De las personas colaboradoras, 62 de ellas han sido capacitadas especialmente en áreas de conocimiento técnico (por ejemplo, preparación de productos y servicio al cliente), a diferencia de los temas de habilidades blandas, en los que únicamente 30 de ellos han sido capacitados en dichas áreas.

En relación con el objetivo dos que hace referencia a las competencias laborales presentes en la oferta educativa de la UC, se obtienen las siguientes tres conclusiones:

- La organización tiene ya una base en la gestión por competencias, en la cual definen para cada puesto de trabajo un grupo de competencias de acuerdo con el perfil y niveles de responsabilidad. No obstante, evidencia la importancia de comunicar y considerar su implementación en el ejercicio del aprendizaje. Esto con el propósito de que el equipo de personas instructoras puedan no solamente fortalecer su área de ejecución, sino también

identificar las competencias que se requieren para la preparación y entrenamiento de las personas colaboradoras.

- En lo que respecta a los programas de capacitación con enfoque en las competencias laborales, la UC presenta una oportunidad de mejora en su oferta, ya que los cursos disponibles no presentan contenidos que fortalezcan en las personas participantes sus destrezas vinculadas a la interacción personal y profesional, así como sucede con las habilidades técnicas que tienen una estructura definida y sólida de capacitación.
- El personal administrativo evidenció dentro de la investigación realizada y a través del cuestionario autoadministrado, que es necesario desarrollar programas de capacitación que fortalezcan competencias tales como el uso de herramientas tecnológicas, liderazgo, planeación y comunicación, ya que estas competencias contribuyen en la ejecución de sus funciones y responsabilidades durante sus turnos de trabajo y la UC no solamente debe tener un enfoque en el área técnica.

Con respecto al objetivo tres, se concluye dos puntos claves acerca de la oferta educativa:

- La oferta de cursos que tiene la UC está consolidada en programas para las competencias laborales (técnicas) de las personas tanto administrativas como para operativos, para la preparación inicial y formar en posiciones de liderazgo.
- La oferta educativa vigente se debe fortalecer a un enfoque por competencias, en donde las habilidades blandas permitan desarrollar en los profesionales su capacidad y motivación en los puestos de trabajo. De este modo se puede dar valor a las áreas del desarrollo humano que las personas requieren para la interacción con otros en el ambiente laboral de la organización.

6.2 Recomendaciones

En este apartado, se presentan las recomendaciones para Comidas Centroamericanas S.A., con base en las conclusiones obtenidas para este trabajo de investigación las cuales se presentan a continuación:

- Al tener la UC un papel fundamental dentro de la organización, en el acompañamiento del proceso de aprendizaje, se podría incorporar la modalidad presencial junto con la opción bimodal para impartir las capacitaciones y cursos a la población, esto con el fin de facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje a las personas colaboradoras.
- Se recomienda buscar estrategias en la UC para involucrar a toda la población de la organización con capacitaciones y procesos que contribuyan a la mejora continua, tanto en aspectos laborales, como de desarrollo profesional, para lograr satisfacer a toda la población activa.
- Se pudo comprobar que se ha tenido más preparación hacia las personas colaboradoras en las áreas técnicas y menos en la parte de habilidades blandas, por lo que aparte de los temas en el área de conocimiento técnico, la organización podría implementar capacitaciones en las área de estas habilidades, ya que forma parte de una necesidad para fortalecer la Universidad Corporativa y contribuir a los requerimientos de las personas colaboradoras en el desarrollo de sus funciones y las características del puesto que se desempeña.
- El departamento de Recursos Humanos debe seguir capacitándose en nuevas tendencias relacionadas con los aspectos de la UC, de tal forma que permita fortalecer el proceso y la gestión por competencias que realiza el departamento. De esta manera, se comunica a la organización el modelo que se utiliza y lo que se espera de cada puesto de trabajo en lo que respecta a las competencias asociadas. Con ello se pueden fortalecer los procesos de aprendizaje y construcción de herramientas que requiere el equipo de personas instructoras para construir el conocimiento de la población laboral.

- Se propone construir una robusta oferta de capacitaciones que contribuyan a las competencias elementales en la administración de los restaurantes. Por lo que se recomienda llevar a cabo una investigación y observación en el puesto de trabajo de las personas administrativas. De esta manera, se pueden identificar cuáles son las competencias requeridas en sus funciones y a partir de esa indagación, construir en colaboración con un comité asesor o instructor externo, una propuesta de contenidos enfocados en las competencias blandas más significativas de estas posiciones.
- Al considerar que las personas administrativas han identificado previamente las competencias blandas de las que quisieran recibir más capacitaciones y así fortalecer sus prácticas y acciones, se propone que la administración de la UC pueda construir un plan de trabajo con las cuatro competencias de mayor puntuación (liderazgo, herramientas tecnológicas, planeación y comunicación asertiva). Además, se tome en cuenta la solicitud de las personas encuestadas y a su vez se inicie con un ciclo de capacitaciones enfocadas en construir aprendizaje significativo ligado a las competencias propias del puesto que dentro de un periodo no mayor al año el equipo pueda participar de los procesos.
- Utilizar los consejos presentados en la propuesta que se encuentran en el apartado Modelo de Estructura Curricular que corresponde a las modificaciones de los programas actuales que tiene a disposición la UC, con el propósito que se tenga una oferta de programas enfocados en el negocio y tomando en cuenta aspectos educativos.
- Poner en práctica los programas de cursos sobre Comunicación y Liderazgo orientados en las competencias laborales (blandas) que permitirán fortalecer esas habilidades cubriendo las necesidades de capacitación de las personas colaboradoras y que la compañía atienda las características de esa población.

CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, L. (2015). *La Universidad Corporativa en Latinoamérica: Sus funciones, impacto y evolución*.
https://recursos.educoas.org/sites/default/files/L.Alfaro_Universidades_corporativas_virtualeduca2015_lopealfa-itesm.pdf
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6 ed.). Editorial Episteme.
https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION
- Arrizabalaga, I. (2021). *Aprendizaje entre pares. 6 pasos para implementarlo*. AXIATEAM
<https://www.axiateam.com/peer-learning-o-aprendizaje-entre-pares-6-pasos-para-implementarlo/>
- Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R., & Espín, J. (2016). "Manual de procedimiento en la empresa". Revista Caribeña de Ciencias Sociales.
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación* (7 ed.). BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve
- Bolaños, M., & Quesada, F. (2019). *Propuesta Modelo de Universidad Corporativa para la Capacitación del área operativa de Compañía de Galletas Pozuelo de Costa Rica (Tesis de maestría)*. Tecnológico de Costa Rica.
https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11181/propuesta_modelo_universidad_corporativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bolaños, I. (s.f.). *Propuesta de Universidad Corporativa JUPEMA*. Issuu: Digital Publishing Platform & Content Marketing Solutions.
https://issuu.com/irenebh97/docs/propuesta_uc_jupema__1_
- Cativa, A. (2021). *Cálculo de la muestra: ejemplo de aplicación en un caso real*.
<https://analyticconsultora.com/servicios/calculo-de-la-muestra-ejemplo-de-aplicacion-en-un-caso-real/>
- Centro de Capacitación de Educación a Distancia (CECED). (2013). *Estrategias didácticas*. Universidad Estatal a Distancia (UNED).
https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/docs/Estaticos/contenidos_curso_2013.pdf
- Cerda, A; & López, I. (s.f.). *El grupo de aprendizaje entre pares una posibilidad de favorecer el cambio de las prácticas cotidianas de aula*. <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2016/08/APRENDIZAJE-ENTRE-PARES-2.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (10 ed.). McGraw Hall.
- ConexiónEsan. (19 de julio de 2016). *11 beneficios de la gestión por competencias*.
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/11-beneficios-de-la-gestion-por-competencias/>

- Consejo Nacional de Rectores (CONARE). Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES). (2013). *Comisión de Directores de Planificación. Glosario de términos utilizados en la elaboración de indicadores de seguimiento del PLANES 2011-2015*. <https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/2234/OPES-27-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CVETNET. (s.f). *Guía para Formadores de Peer-Learning (Aprendizaje entre Iguales)*. https://www.camara.es/sites/default/files/ayudas/cvetnet_peer_learning_es.pdf
- Dealtry, R. (s.f.). *The Future of Corporate Universities. How Your Company Can Benefit From Value and Performance-Driven Organizational Development*. Emerald Publishing. <https://web-s-ebsochost-com.ezproxy.itcr.ac.cr/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTUzMTExOV9fQU41?sid=4e091ffc-f4fc-44f4-893d-6ed779185bca@redis&vid=7&format=EB&rid=2>
- Del Saz, M. (2001). *Gestión del conocimiento: pros y contras. El profesional de la información*, 10(4), 14-28. <http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2001/abril/2.pdf>
- Devore, J. L. (2019) *Fundamentos de Probabilidad y Estadística*. Editorial: Cengage <https://es.ok.lat/book/5274224/efa81c>
- Delgado, V. (Enero-Diciembre de 2009). *El modelo de competencias laborales: base para la Gestión del Talento Humano en las organizaciones*. Económicas CUC, 30(30). <https://www.bing.com/ck/a?!&p=3944088e8b48a99e6a0dcccfd91a0784635baa2a9cb0901913c556ee3ec0957afJmltdHM9MTY1MzE3OTQ5MSZpZ3VpZD0zYjQyMzI2Yy0yNGZjLTQ5OTEtODVlOS02NDMzNWU5M2EwN2EmaW5zaWQ9NTEzNg&pntn=3&fclid=867897db-d966-11ec-9862-076a229a3c7c&u=a1aHR0cHM6Ly9yZXZpc3Rhc2NpZW50aWZpY2FzLmN1Yy5lZHUuY28vaW5kZXgucGhwL2Vjb25vbWljYXNjdWMvYXJ0aWNsZS92aWV3LzEzEyMDA&ntb=1>
- Falcón, W., & Roque, O. (julio-diciembre de 2018). *Las competencias laborales y la implementación de gestión de calidad ISO 9001:2015*. Paideia XXI, 8(2), 161-171. <https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Paideia/article/view/2042/1996>
- Foxize Cloud. (2020). *7 habilidades imprescindibles que debe tener un formador*. [Publicación en Blog]. <https://www.foxizecloud.com/blog/7-caracteristicas-imprescindibles-formador/>
- Fundación Educación para el Desarrollo – Fautapo (2009). *Programa de educación superior, manual de estrategias didácticas*. <https://historia1imagen.files.wordpress.com/2015/06/4-manual-de-estrategias-didc3a1cticas-educacic3b3n-superior.pdf>
- Gamboa S., & Koría R. (noviembre, 2020). *Nuevo modelo académico bajo el enfoque basado en formación de competencias*. Universidad Autónoma Juan Misael Saracho. <http://www.uajms.edu.bo/secretaria-academica/wp-content/uploads/sites/48/2020/04/1.-Nuevo-modelo-academico-UAJMS.pdf>
- García, F., Alfaro, A., Hernández, A., & Molina, M. (2006). *Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones*. Revista Clínica de Medicina de Familia, 1(5), 232-236. <https://www.redalyc.org/pdf/1696/169617616006.pdf>

- Garzón, M. (15 de agosto de 2018). *Propuesta de Modelo de Universidad Corporativa*. Revista Científica "Visión de Futuro", 23(1), 1-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959548001>
- Goldman, K. (2020). *Indicadores para evaluar la gestión de capacitación*. <https://www.gestiopolis.com/indicadores-que-permiten-evaluar-la-gestion-de-la-capacitacion/>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Veradezoto, G. (julio de 2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. Revista Universidad y Sociedad, 12(4), 32-37. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Gutiérrez, J., Gómez, F., & Gutiérrez, C. (2018). *Estrategias didácticas de enseñanza y aprendizaje desde una perspectiva interactiva*. <https://www.conisen.mx/memorias2018/memorias/2/P845.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6). McGraw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ilyas, M. (2017). *Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System*. Journal of Education and Practice, 8(15). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1143877.pdf>
- Islas Trujillo, F. (3 de noviembre de 2020). *Factor Capital Humano. Qué es y qué no es una Universidad Corporativa... y su impacto en las empresas*: <https://factorcapitalhumano.com/opinion/que-es-y-que-no-es-una-universidad-corporativa-y-su-impacto-en-las-empresas/2020/11/>
- ISOTools Excellence. (30 de octubre de 2015). *Claves para gestionar las competencias laborales en una empresa*. [Publicación en Blog Calidad y Excelencia]. <https://www.isotools.org/2015/10/30/claves-para-gestionar-las-competencias-laborales-en-una-empresa/>
- Jarvis, P. (2006). *Universidades Corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global*. Narcea.
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (s.f.). *El cuestionario y la entrevista*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/cuestionario-entrevista.pdf>
- Ministerio de Educación Pública (MEP). (2016). *Política Curricular: Educar para una nueva ciudadanía*. San José. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/transf-curricular-v-academico-vf.pdf>
- Miranda, U., & Acosta, Z. (2009). *Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa*. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Molina, Z. (2016). *Fundamentos del currículo* (1 ed.). EUNED.

- Mora, D. (2009). *Objeto e importancia de la gestión educativa*. Revista Integra Educativa, 2(3). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001
- Musielak, L., & Newhouse, M. (2019). *Corporate Universities: Strategic Organizational Learning*. Inspirant Group, Inc. https://www.researchgate.net/publication/339004075_Corporate_Universities_-_Strategic_Organizational_Learning
- Navío, A. (s.f.). *Las competencias del formador de formación continua*. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5004/ang09de20.pdf?sequence=9>
- Pérez, M. (2016). *Gestión del conocimiento: orígenes y evolución*. *El profesional de la información*, 25(4), 526-534. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>
- Pérez, O. (s.f.) *La gestión educativa: conceptos fundamentales*. [diapositivas de Power Point]. <https://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIO%CC%81N-EDUCATIVA.-CONCEPTOS-FUNDAMENTALES.pdf>
- Pino, R., & Urías, G. (2020). *Guías didácticas en el proceso enseñanza-aprendizaje: ¿Nueva estrategia?*. Revista Scientific, 371-392. https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/476/1205
- Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes (PACE) y el Programa Aprendizaje en Línea (PAL) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). (s.f). *Instrumentos*. https://multimedia.uned.ac.cr/pem/recursos_pace/b-instrumentos.html
- Programa de Desarrollo Curricular del Centro de Evaluación Académica (UCR) de la Universidad de Costa Rica (UCR). *Características y elementos que debe contener un programa de curso*. <https://www.cea.ucr.ac.cr/images/desarrollocurricular/ProgramasdeCursos.pdf>
- Recursos Humanos, Comidas Centroamericanas S.A. (2020). *Información sobre la Universidad Corporativa*.
- Renaud, A., & Wagner, C. (14 de agosto de 2018). *Cómo las universidades corporativas pueden apoyar el crecimiento de su empresa a través de la gestión del aprendizaje y el desarrollo*. Sicom. Plataforma Learning Management System (LMS) Comerciales. <https://www.sicom.com.mx/2018/08/14/universidad-corporativa/>
- Robert J. & Debra J. (2005). *Dimensiones para el aprendizaje, manual del maestro*. https://biblioteca.pucv.cl/site/colecciones/manuales_u/Dimensiones%20del%20aprendizaje.%20Manual%20del%20maestro.pdf
- Rojas, A. (2019). *Planeamiento Didáctico*. EUNED.
- Salas, N. (s.f.). *Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes (PACE)*. Universidad Estatal a Distancia (UNED). *Glosario de términos curriculares para la Universidad Estatal a Distancia (UNED)*. PROMADE. https://www.uned.ac.cr/academica/images/PACE/publicaciones/FINAL24-9-13_Glosario_de_trminos_curriculares_UNED.pdf

- Santiago, V. (2017). *Universidad Corporativa: Una comparativa con la escuela de negocios (ICADE Business School - Repsol)*. (Tesis de maestría) ICADE Business School. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135483/retrieve>
- Triola, M. (2018). *Estadística*. Pearson Educación de México. <https://es.b-ok.lat/ireader/5010671>
- Ulate, I., & Vargas, E. (2018). *Metodología para elaborar una tesis* (1 ed.). EUNED.
- Universidad Autónoma de Chiapas (2020). Modelo educativo y académico. <https://www.unach.mx/component/k2/modelo-educativo-y-academico>
- Universidad Nacional (UNA). (11 de noviembre de 2021). *Alcance N°5 a La UNA Gaceta N°19-2021*. Reglamento General del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje. <http://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/1187>
- Valle, A., González, R., Cuevas, L., & Fernández, A. (1998). *Las estrategias de aprendizaje: características básicas y su relevancia en el contexto escolar*. *Revista de Psicodidáctica*(6), 53-68. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17514484006.pdf>
- Vargas, A., & Moreno, M. (s.f.). *La gestión del conocimiento de las organizaciones*. Encuentros Científicos. https://www.researchgate.net/publication/277203089_La_Gestion_del_Conocimiento_en_las_Organizaciones
- Villanueva A, (setiembre, 2018). *El Tec transforma su modelo educativo; será más flexible y vivencial*. CONECTA. <https://tec.mx/es/noticias/nacional/educacion/el-tec-transforma-su-modelo-educativo-sera-mas-flexible-y-vivencial>
- Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. <http://www.scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista semiestructurada para la Directora de Recursos Humanos

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE EDUCACIÓN TÉCNICA
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN TÉCNICA

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LA DIRECTORA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Estimada señora:

Este instrumento forma parte del Trabajo Final de Graduación para optar por la Licenciatura en Educación Técnica del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), el cual está a cargo de las personas investigadoras Richard Douglas Grijalba, María José Núñez Ramírez, Diana Piedra Brenes y Melissa Ramírez Ramírez. La información que usted suministre será de carácter confidencial, con fines académicos y para fundamentar la investigación. Por lo tanto, los datos que facilite serán utilizados de forma generalizada y reservada.

Para una sistematización correcta de la información que se obtendrá en la entrevista, se solicita autorización para proceder a grabar la sesión que únicamente será resguardada para el análisis y recolección de datos de esta investigación.

Se agradece el tiempo, aporte y colaboración para responder las preguntas.

Entrevista

1. ¿Cuántos años tiene en la posición de Directora de Recursos Humanos para Comidas Centroamericanas S.A.?
2. ¿Cuál fue el propósito fundamental que dio origen a la Universidad Corporativa de Comidas Centroamericanas S.A.?
3. ¿Cuál es su expectativa y el impacto en la organización que debe contribuir la UC?

4. ¿Qué beneficios se pueden evidenciar ha tenido la organización a partir del inicio de la UC en la organización?
5. ¿Qué elementos se determinan para la selección y desarrollo de la oferta de cursos que imparte la UC?
6. ¿Desarrollan alguna programación anual que permita a los interesados conocer los cursos que serán impartidos durante el periodo?
7. ¿Cuáles son los requisitos para participar de los programas de capacitación y formar parte del equipo de personas instructoras en la UC?
8. ¿Cuáles son las formas o métodos en los que se imparten los programas de capacitación o actualización y su porcentaje de utilización?
9. ¿Existe algún método o indicadores para medir los resultados de las capacitaciones?
10. ¿Cómo se divulga la oferta de cursos o programas abiertos para el personal de la empresa?
11. ¿Cuáles cree usted que son las necesidades actuales que presenta el equipo de instructores y personal administrativo que participa en los programas de la UC?
12. ¿Cómo las competencias laborales pueden ser consideradas dentro de los programas de la UC de manera que contribuyan con el fortalecimiento real de las mismas dentro de las funciones del personal administrativo en los restaurantes?
13. ¿La oferta educativa de la Universidad Corporativa fortalece las competencias laborales necesarias para ejecutar un puesto de trabajo?

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE EDUCACIÓN TÉCNICA
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN TÉCNICA

CUESTIONARIO AUTOADMINISTRADO PARA PERSONAL
ADMINISTRATIVO (GERENTE Y SUPERVISOR)

Estimados y estimadas personal administrativo:

Este instrumento forma parte del Trabajo Final de Graduación para optar por la Licenciatura en Educación Técnica del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), el cual está a cargo de las personas investigadoras Richard Douglas Grijalba, María José Núñez Ramírez, Diana Piedra Brenes y Melissa Ramírez Ramírez.

La aplicación del cuestionario autoadministrado tiene como objetivo Proponer una guía didáctica a través de un análisis de la Universidad Corporativa de los restaurantes de Comidas Centroamericanas S.A. según las competencias laborales y la gestión educativa para el personal administrativo.

La información que usted suministre será de carácter confidencial, con fines académicos y para fundamentar la investigación. Por lo tanto, los datos que facilite serán utilizados de forma generalizada y reservada.

Se agradece el tiempo, aporte y colaboración para responder las preguntas.

Sección 1. Información general sobre el puesto

1. ¿Qué puesto ocupa en la empresa?

Gerente

Supervisor o supervisora

2. Seleccione el restaurante al que pertenece actualmente (se encuentra en planilla)

- () Guadalupe Restaurante
- () Escazú Restaurante
- () Paseo Colón
- () La California
- () Plaza del sol
- () Heredia Restaurante
- () Sabanilla
- () La Lima
- () Desamparados
- () Orotina
- () Turrialba
- () Alajuela Restaurante
- () Cartago Restaurante
- () San Francisco
- () Los Colegios
- () Avenida Central
- () Tibás
- () Parque de Diversiones
- () Hatillo
- () La Guácima
- () Cartago Express
- () Alajuela Express
- () Mall San Pedro
- () Rohrmoser Restaurante
- () Multiplaza Escazú Food Court
- () Jacó

- () Río Oro
- () Cenada
- () Palmares
- () Hipermás
- () San Carlos
- () La Ceiba
- () Liberia
- () San Antonio
- () Santa Ana Restaurante
- () Multiplaza del Este Food Court
- () Paseo de Las Flores
- () Altamira
- () Pérez Zeledón
- () Puntarenas
- () Herradura
- () Santa Cruz
- () Multicentro
- () Belén
- () Barva
- () Agonía
- () Nicoya
- () Guápiles
- () Lincoln
- () Coronado
- () Maynard
- () Quepos

- Metrópoli
- El Roble
- Multi Curri Restaurante
- CityMall
- San Rafael de Desamparados
- San Rafael Alajuela
- Móvil Santo Domingo
- Móvil Ciudad Colón

Sección 2. Información general sobre la Universidad Corporativa (UC)

3. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación a través de la Universidad Corporativa durante los últimos seis meses?

- Sí
- No

4. ¿En qué área ha recibido capacitación en la Universidad Corporativa?

- Conocimiento técnico (preparación de productos y servicio al cliente)
- Habilidades blandas (competencias)

5. ¿La Universidad Corporativa contribuye al desarrollo de los conocimientos, habilidades y competencias de las personas colaboradoras de Comidas Centroamericanas S.A.?

- Muy satisfecho
- Algo satisfecho
- Insatisfecho

6. ¿Qué cursos de capacitación considera que debería recibir para mejorar su desempeño laboral? _____

Sección 3. Oferta Educativa

7. ¿La Universidad Corporativa ha desarrollado una oferta educativa apropiada para el personal administrativo de los restaurantes?

Muy satisfecho

Algo satisfecho

Insatisfecho

8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la oferta académica cursada?

Muy satisfecho

Algo satisfecho

Insatisfecho

9. ¿Considera que la oferta educativa actual de la Universidad Corporativa está alineada a los objetivos organizacionales y necesidades reales del negocio?

Muy satisfecho

Algo satisfecho

Insatisfecho

10. ¿Cuál modalidad académica considera usted que tiene más valor para la adquisición de conocimientos en los cursos?

Presencial

Telepresencial

Virtual

11. ¿Qué condiciones podrían afectar su participación en los procesos de capacitación y actualización de la UC? _____

Sección 4. Competencias laborales

12. ¿Conoce usted las competencias laborales para desempeñar su puesto de trabajo?

Sí

No

13. ¿La oferta educativa de la Universidad Corporativa fortalece las competencias laborales necesarias para ejecutar su puesto?

Muy satisfecho

Algo satisfecho

Insatisfecho

14. ¿Cuáles competencias laborales deben ser consideradas en los programas de actualización de la Universidad Corporativa?

Servicio al cliente

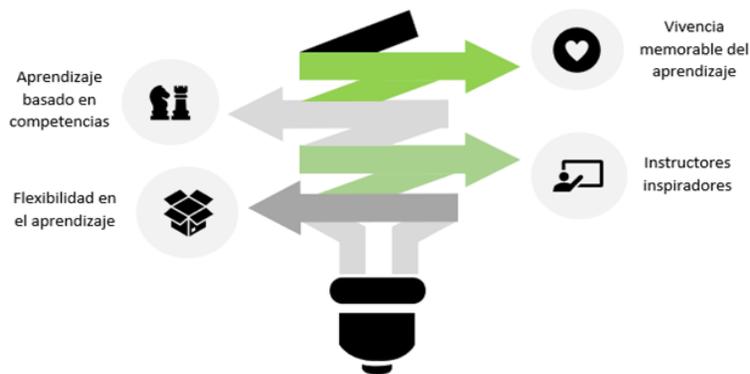
Comunicación asertiva

Liderazgo

Planeación

Herramientas tecnológicas

Anexo 3. Principios que orientan la dirección de la UC



Elaboración propia (2022).

A continuación, se presenta la descripción para cada principio recomendado como parte de la estructura de la UC.

1. **Aprendizaje basado en competencias:** Las personas participantes adquieren el conocimiento y fortalecen sus habilidades y actitudes, a través del aprendizaje significativo, dinámico y orientado en el desarrollo de las dimensiones del *saber conocer*, *saber hacer* y *saber ser*.
2. **Vivencia memorable del aprendizaje:** Las personas participantes construyen su aprendizaje a través de experiencias significativas que no solo fortalecen sus conocimientos, sino también su sentido de pertenencia con la organización, desarrollando aprendizaje siempre orientado en los participantes.
3. **Flexibilidad en el aprendizaje:** La oferta educativa es abierta y está disponible para las personas participantes en distintas modalidades presenciales y virtuales.
4. **Instructores inspiradores:** Las personas participantes reciben un acompañamiento en su proceso de aprendizaje de la mano de instructores con experiencia y compromiso en el desarrollo de sus contenidos, son personas comprometidas y apasionadas de lo que hacen.

Anexo 4. Dimensiones del saber



Elaboración propia (2022).

A continuación, se presenta la descripción de las dimensiones del saber cómo soporte a la propuesta brindada para la Universidad Corporativa.

1. **Saber Ser:** Se refiere a la capacidad emocional de la persona y como se desenvuelve en determinado espacio. Son las actitudes y valores.
2. **Saber Conocer:** Se refiere al uso de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa. Son los conocimientos y habilidades.
3. **Saber Hacer:** Saber actuar y tener conciencia del desempeño en las funciones productivas y del conocimiento. Es el desarrollo de habilidades, procedimientos y técnicas.

Anexo 5. Paradigmas educativos que sustentan la Universidad Corporativa

Se presenta a continuación una breve descripción de las corrientes recomendadas en la propuesta.

El modelo Constructivista

Plantea que los participantes sean protagonistas en el proceso de aprendizaje y el instructor en conjunto con el entorno brinden las herramientas para construir su propio conocimiento basado y apoyado de las experiencias anteriores de los participantes. Este modelo no es solo la trasmisión de los conocimientos por parte del instructor, si no que el aprendiz pueda desarrollar su propio conocimiento de manera dinámica y práctica. Algunas características son la persona participante dirige su aprendizaje y puede cuestionar el contenido, se fomenta el diálogo y la colaboración entre los aprendices y el instructor y se estimula la iniciativa y autorregulación de la persona participante.

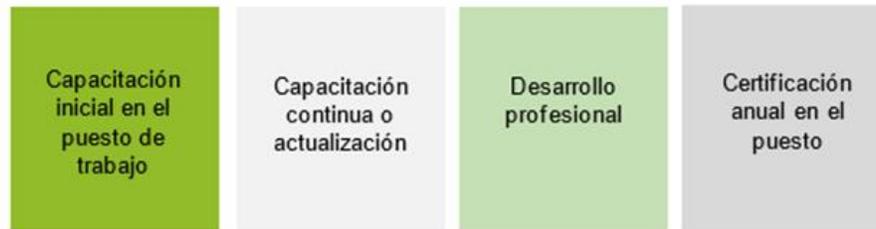
Aprendizaje basado en competencias

El aprendizaje basado en competencias involucra la transformación del proceso de enseñanza y aprendizaje, de los métodos de evaluación y del rol del participante e instructor para responder a las necesidades y demandas de su entorno en la organización.

El objetivo de este enfoque es hacer que el participante fortalezca sus habilidades y competencias en situaciones reales de su entorno laboral, donde acompañado por procedimientos, conocimientos y actitudes pueda efectivamente resolver cualquier situación que se le presente. Algunas características son parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación integral, integra la teoría con práctica en las diversas actividades y fomenta construcción de aprendizaje autónomo.

Por tanto, para construir este tipo de aprendizaje se deben generar estrategias y técnicas didácticas que promuevan un saber hacer, vinculado al desarrollo de conocimientos, actitudes y valores para su ejecución, este contenido será desarrollado en los próximos capítulos.

Anexo 6. Áreas o categorías que dan sustento a la UC

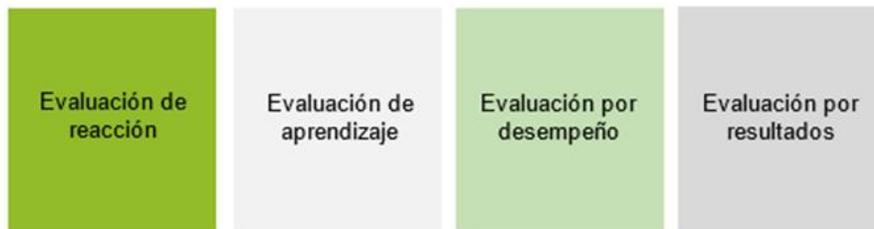


Elaboración propia (2022).

A continuación, se presenta la descripción de las áreas o categorías que dan soporte a la propuesta brindada para la UC.

- **Capacitación inicial en el puesto de trabajo:** En esta área se clasifican todos los programas que buscan fortalecer las destrezas y competencias de los nuevos colaboradores para desarrollar efectivamente su puesto de trabajo.
- **Capacitación continua o actualización:** En esta área se incluyen todas las propuestas de formación que buscan actualizar el aprendizaje previamente desarrollado en los colaboradores y que posterior a un periodo de tiempo deben nuevamente refrescar, reforzar y actualizar.
- **Desarrollo profesional:** En esta categoría se incluyen los programas que contribuyen con el desarrollo y construcción de nuevos conocimientos y habilidades en colaboradores que continúan su carrera de crecimiento en la organización.
- **Certificación anual en el puesto:** En esta área se incluyen todos los contenidos y programas que pretenden ser desarrollados al menos una vez al año con el objetivo de refrescar y fortalecer los conocimientos en procedimiento y procesos establecidos en la organización.

Anexo 7. Instrumentos de medición

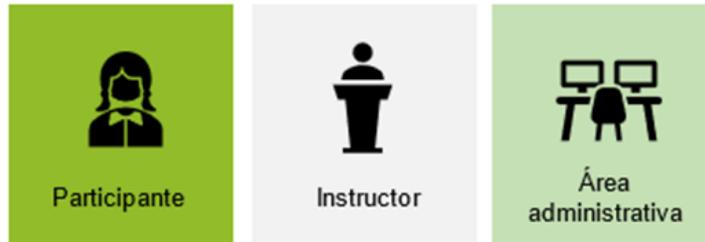


Elaboración propia (2022).

A continuación, se presenta la descripción para los instrumentos de medición que dan soporte a la propuesta brindada para la Universidad Corporativa.

1. **Evaluación de reacción:** Permite identificar el nivel de satisfacción del participante con respecto al contenido, instructor, lugar y metodología desarrollada durante la capacitación.
2. **Evaluación aprendizaje:** Permite identificar el nivel de conocimiento teórico asumido por los participantes posterior a la capacitación, para ellos se pueden realizar evaluaciones de diagnóstico pre y post, como verificación del conocimiento.
3. **Evaluación por desempeño:** Por medio de la evaluación del desempeño se puede identificar la mejora y /o modificación de las habilidades y competencias del participante en su puesto de trabajo como resultado de un proceso de capacitación.
4. **Evaluación por resultados:** Esta medición puede ser más compleja en su creación ya que persigue identificar el impacto que ha obtenido la capacitación en los resultados del negocio.

Anexo 8. Actores en el proceso de aprendizaje



Elaboración propia (2022).

A continuación, se presenta la descripción para los actores en el proceso de aprendizaje que dan soporte a la propuesta brindada para la UC.

- A. **El participante:** Debe ser considerado el centro del aprendizaje. El participante aporta conocimiento previo y esto puede fortalecer sus habilidades y actitudes para los nuevos conocimientos.
- B. **El instructor:** Se constituye en una guía y facilitador de la gestión del conocimiento, dando los recursos y herramientas necesarias al participante para que desarrolle un aprendizaje significativo.
- C. **Área administrativa:** Contribuye para que el proceso académico pueda completarse de la manera adecuada, ya que coordina, controla y desarrolla lo necesario para el acercamiento entre el instructor y los participantes.

Anexo 9. Fuentes del currículo

CONTEXTO	DISCENTES	SABERES ESENCIALES
<p>Es necesario identificar la realidad del entorno donde se abordará el programa, con ello ajustar la planeación didáctica a los objetivos de la compañía al implementar la formación continua en las personas colaboradoras.</p> <p>De este modo, al estar enfocado en la función del negocio, para que se cubra el contexto en la enseñanza-aprendizaje, debe integrar en la construcción de los programas: el propósito para desarrollar la capacitación, participantes, necesidades y características tanto de la compañía como quienes forman parte del proceso, puestos y espacios de trabajo.</p>	<p>Es vital para todo espacio de aprendizaje reconocer las necesidades, características y condiciones de las personas que forman parte del proceso educativo.</p> <p>Por tanto, para elaborar los programas debe tener claridad a quienes están dirigidos, con ello las estrategias, mediación y técnicas de aprendizaje sea significativo para las personas participantes. Así la formación se alinea con el entorno, la edad y puestos de trabajo generando en las personas discentes oportunidades de formación efectiva.</p>	<p>Es elemental que los contenidos seleccionados para los programas de cursos, se tome en cuenta lo que requiere la compañía para que las personas colaboradoras aprendan y refuercen sus conocimientos de acuerdo con las tareas a su cargo. Esto permitirá que el desempeño en sus competencias laborales sea efectivo y cubra con las necesidades del puesto.</p> <p>Dado que el mejoramiento continuo a través de la UC está enfocado en la función del negocio, las características de cada puesto de trabajo se deben alinear a la necesidad de capacitación en específicos saberes.</p>

Elaboración propia (2022).

Anexo 10. Duración de los cursos actuales de la UC

- A. Escuela de Entrenamiento: Compuesto por tres programas: entrenamiento, producción y servicio.
- a. Programa de entrenamiento en restaurantes: Tiene la función de capacitar a personas colaboradoras que inician su labor en algún puesto de la compañía. La duración es de 41 horas con sesiones virtuales (asincrónicas).
 - b. Programa Operativo - Producción: Este programa está compuesto para ocupar el puesto de pizzero o auxiliar de cocina, además del curso para la posición, debe cursar un plan de fundamentos básicos tiene una duración de 5 horas presenciales y 3 horas en línea para un total de 8 horas.
 - ii. Módulo para pizzeros: La persona para ocupar la posición de pizzero debe aprobar los siguientes cursos. La duración es de 111 horas distribuidas en 106 horas presenciales y 5 horas virtuales.
 - 1. Producción de masas: La duración es de 72 horas distribuidas en 68 horas presenciales y 3 en línea.
 - 2. Producción de pizzas: La duración es de 40 horas distribuidas en 38 horas presenciales y 2 en línea.
 - iii. Auxiliar de cocina: La duración es de 40 horas distribuidas en 38 horas presenciales y 2 horas virtuales.
 - c. Programa Operativo - Servicios: Tiene la función de formar a las personas para las posiciones de anfitrión, salonero, gestor de servicio y repartidor, para cada posición hay cursos específicos, debe cursar un plan de fundamentos básicos tiene una duración de 5 horas presenciales y 3 horas en línea para un total de 8 horas.
 - ii. Anfitrión: Duración de 56 horas distribuidas en 50 horas presenciales y 6 horas virtuales.

- ii. Gestor de servicios: Compuesto por 96 horas divididas en 90 horas de teoría y 6 horas virtuales.
- iii. Salonero: Integrado por 96 horas distribuidas en 88 horas presenciales y 8 horas virtuales.
- iv. Servicio a domicilio: Se compone de 40 horas divididas en 36 horas presenciales y 4 horas virtuales.

B. Escuela de Liderazgo: Compuesto por dos programas: liderazgo y supervisión.

- a. Programa de Liderazgo: Está dirigido a las personas para la mejora continua de la posición de gerentes para los restaurantes.
 - i. Habilidades gerenciales: Duración de 32 horas con clases en línea.
 - ii. Liderando un restaurante: Duración de 32 horas con clases en línea.
- b. Programa de Desarrollo Habilidades de Supervisión: Es para personas que a través de la formación continua pueden acceder al puesto de supervisor en los restaurantes.
 - i. Liderando un turno: Duración de 50 horas con modalidad bimodal.
 - ii. Habilidades de supervisión: Duración de 52 horas con modalidad bimodal.

Fuente: Elaboración propia con información de Recursos Humanos, Comidas Centroamericanas S.A. (2022).

Anexo 11. Programa del curso Comunicación

- **Nombre del curso:** Comunicación.
- **Tipo de curso:** Teórico-práctico.
- **N° de horas:** 3 horas.
- **Duración:** 10 semanas.
- **Descripción:** Este curso tiene como propósito fortalecer la comunicación de las personas administrativas a través de espacios colaborativos y participativos que permita la identificación de los elementos fundamentales para llevar a cabo las buenas relaciones y el intercambio de ideas en el entorno de trabajo. Con esto se pueda desarrollar habilidades y destrezas mediante prácticas necesarias para la aplicabilidad en su posición de trabajo.
- **Objetivos:** Este curso está integrado por un objetivo general y tres objetivos específicos.
 - **General:** Proporcionar estrategias comunicativas para un involucramiento de las personas en los espacios de trabajo.
 - **Específicos:**
 - a. Describir la importancia y las características de la comunicación en el ámbito laboral para un acercamiento de las personas al desarrollo de buenas prácticas de escuchar a los otros.
 - b. Identificar los estilos y canales de comunicación que intervienen en el intercambio de ideas en los espacios laborales para la aplicación efectiva del flujo de información de la organización.
 - c. Construir habilidades comunicacionales en las personas para que desarrolle acciones que favorezcan su desempeño en la posición de trabajo y contribuya al clima organizacional
- **Contenidos:** Este programa está compuesto de cuatro principales contenidos que son los siguientes:

- **Tema:** Elementos de la comunicación.
 - a. Importancia y características.
 - b. Niveles de comunicación.
 - c. Barreras de comunicación.
 - d. Comunicación en la empresa.
- **Tema:** Estilos y canales de comunicación.
- **Tema:** Habilidades comunicacionales.
 - a. Estrategias de comunicación.
- **Tema:** Buen clima en la empresa.
 - a. Elementos del clima laboral.
- **Metodología:** Se pueden abordar las propuestas en el apartado de este trabajo llamado Metodologías didácticas.
- **Evaluación:** Los elementos que componen la evaluación son los siguientes:

CRITERIO	PORCENTAJE
Juegos colaborativos	15%
Dramatización	20%
Tareas	15%
Trabajo en clase	15%
Participación y asistencia	10%
Taller	25%
TOTAL	100%

A continuación, se detalla las estrategias evaluativas que se desarrollarán en el curso:

- **Juegos colaborativos:** En grupos de trabajo deberán presentar a la clase un juego que permita desarrollar aspectos de la comunicación. Cada equipo se encargará de seleccionar el juego que favorezca y fortalezca en el espacio de trabajo.
- **Dramatización:** Consiste en que se conformen cuatro grupos de trabajo para abordar los estilos de comunicación: pasivo, agresivo, asertivo y pasivo-agresivo. En este caso, se le

asignará un estilo a cada grupo y deberán preparar una dramatización enfocada en el contexto laboral además incorporando el tipo de estilo de comunicación.

- **Tareas:** Se dejará como tareas en casa, la visualización de vídeos, realización de lecturas y casos para luego socializar en la clase, cada tarea estará compuesta por una pregunta generadora y una técnica que permitirá la adquisición de conocimientos, reforzamiento de información, intercambio de ideas y retroalimentación.
- **Trabajo en clase:** La persona deberá de trabajar activamente en las clases, permitiendo que sea parte del proceso educativo y con esto se desarrolle un espacio colaborativo y participativo que oriente a las buenas relaciones en la comunicación.
- **Taller:** En los equipos de trabajo se asignará un tema por grupo sobre técnicas de comunicación: situaciones conflictivas, escuchar a los equipos y prácticas comunicativas para crear un taller como estrategia para desarrollar las habilidades comunicacionales que complementen las relaciones interpersonales y cubrir las demandas del puesto de trabajo, con ello promover la tolerancia, empatía y respeto en el ámbito laboral.
- **Participación y asistencia:** Es fundamental para el proceso de enseñanza y aprendizaje que las personas asistan y participen de cada clase.
- **Bibliografía:**

Centro Europeo de Posgrado (CEUPE). (2022). *La comunicación en la empresa*. <https://www.ceupe.com/blog/la-comunicacion-en-la-empresa.html>

EAE Business School. (21 de enero de 2022). *Estrategias de comunicación: definición, tipos y ejemplos reales*. [Publicación en Blog]. <https://retos-directivos.eae.es/ejemplos-de-empresas-con-buenas-estrategias-de-comunicacion/#:~:text=Las%20estrategias%20de%20comunicaci%C3%B3n%20son%20planes%20espec%C3%ADficamente%20dise%C3%B1ados,relaciones%20p%C3%ABlicas%2C%20estrategias%20web%20y%20>

Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional*. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. https://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-relaciones_publicas_-_web-16_0.pdf

García, J. (s.f.). *Las 10 habilidades comunicativas básicas*. Psicología y Mente. <https://psicologiymente.com/social/habilidades-comunicativas-basica>

- Gómez, E. (2022). *7 estrategias para mejorar la comunicación en tu empresa*. La Patria S.A. <https://www.lapatria.com/opinion/blogs/emprende/7-estrategias-para-mejorar-la-comunicacion-en-tu-empresa>
- González, V. (13 de marzo de 2020). OCCMundial. *¿Sabes qué es el clima laboral y para qué sirve? ¡Puede afectar a tu empresa!* [Publicación en Blog]. <https://www.occ.com.mx/blog/clima-laboral-que-es/>
- Indeed Ireland Operations Ltd. (4 de noviembre de 2011). *Cuatro estilos de comunicación*. <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/cuatro-estilos-comunicacion>
- Microsoft 365 Team. (13 de mayo de 2021). *¿Qué es el clima laboral?*. <https://www.microsoft.com/es-mx/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/actions-that-will-improve-the-working-environment-in-your-business>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (2 ed.). Editorial Dykinson S.L. <https://comunicacioninterna.pe/pdf/pdf5.pdf>
- Peña, B., Sánchez, P., & Fernández, G. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Sistema de Servicios Bibliotecarios y de Información (Serbiluz)*, 944-966. [http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/3022/Pe%C3%B1a,%20Henar%20y%20Wandosell%20\(2015\).pdf?isAllowed=y&sequence=1](http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/3022/Pe%C3%B1a,%20Henar%20y%20Wandosell%20(2015).pdf?isAllowed=y&sequence=1)
- Rigby, A. (22 de octubre de 2020). Trello. *Cuáles son los 4 estilos de comunicación y cómo usarlos en tiempos difíciles*. [Publicación en Blog]. <https://blog.trello.com/es>
- Santa María, L. (2010). *Taller de Comunicación Humana*. Santa María Ediciones. <https://portalacademico.cch.unam.mx/materiales/prof/matdidac/paquedic/Comhumana.pdf>
- Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación* (1 ed.). Red Tercer Milenio. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf
- Varela, G., Salinero, J., Servilla, C., & Lemus, F. (s.f.). *Capítulo V. Habilidades de comunicación. Guía LUCES para emprendedores*. <http://dl.dip-caceres.es/guias/GuiaLUCES/es/pdf/Cap05.pdf>

- **Cronograma:**

SEMANA	ACTIVIDAD	ASIGNACIÓN
--------	-----------	------------

1	Tema 1: Elementos de la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Visualizar un video sobre las barreras de la comunicación. ● Juegos colaborativos.
2	Tema 1: Elementos de la comunicación (continuación).	<ul style="list-style-type: none"> ● Recordatorio del primer trabajo evaluativo.
3	Se presentan los juegos colaborativos preparados del tema comunicación por los grupos de estudiantes.	
4	Tema 2: Estilos de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudio de un caso sobre canales de comunicación.
5	Tema 2: Canales de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Recordatorio del segundo trabajo evaluativo.
6	Los grupos de trabajo hacen la dramatización planificada sobre el tema de estilos de comunicación.	
7	Tema 3: Habilidades comunicacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ● Solicita materiales para hacer una infografía la otra semana, tales como: recortes, revistas, periódicos y otros para continuar con el tema.
8	Tema 3: Habilidades comunicacionales (continuación). Tema 4: Buen clima en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrega de una pequeña lectura sobre conflictos en el trabajo.
9	Tema 4: Buen clima en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Recordatorio del último trabajo evaluativo y cierre del curso.
10	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentación de los talleres acerca de técnicas comunicativas por parte de los equipos. ● Evaluación de los participantes al instructor. 	

Anexo 12. Programa del curso Liderazgo

- **Nombre del curso:** Liderazgo.
- **Tipo de curso:** Teórico-práctico.
- **N° de horas:** 3 horas.
- **Duración:** 10 semanas.
- **Descripción:** Este curso tiene como propósito promover el liderazgo de las personas administrativas mediante actividades que establezcan la identificación de aspectos fundamentales para comunicar bien y un posicionamiento de orientación al equipo de trabajo. De este modo, se desarrolla el trabajo colaborativo a través de habilidades y destrezas que permita cumplir las metas de cada puesto en un ambiente efectivo.
- **Objetivos:** Este curso está integrado por un objetivo general y tres objetivos específicos.
 - **General:** Establecer las principales claves de un líder que delega y empodera sus labores al hacerse cargo de un equipo de trabajo.
 - **Específicos:**
 - a. Identificar la importancia y las características del liderazgo en el ámbito laboral para el desarrollo de un buen líder que mantiene comunicación y dirige a un equipo con prácticas efectivas.
 - b. Demostrar los estilos de liderazgo que permita las redes de contacto con su equipo de trabajo para que favorezca la aplicabilidad de la toma de decisiones en las labores diarias y el fomento del reconocimiento de sus colaboradores.
 - c. Describir las habilidades de liderazgo que complementan las funciones de su rol hacia la dirección del equipo a cargo para un adecuado desarrollo de la transmisión de información y el cumplimiento de metas en el ámbito laboral.

- **Contenidos:** Este programa está compuesto de cuatro principales contenidos que son los siguientes:
 - **Tema:** Elementos del liderazgo.
 - a. Importancia y características.
 - b. Enfoques básicos.
 - c. Esencial del liderazgo.
 - d. Toma de decisiones.
 - **Tema:** Estilos de liderazgo.
 - a. Liderazgo transaccional.
 - b. Liderazgo transformacional.
 - c. Liderazgo burocrático.
 - d. Liderazgo carismático.
 - e. Liderazgo autocrático.
 - f. Liderazgo Laissez faire o no intervención.
 - g. Liderazgo democrático.
 - h. Liderazgo ejemplar.
 - i. Liderazgo afiliativo.
 - j. Liderazgo visionario u orientativo.
 - k. Liderazgo formativo.
 - l. Liderazgo autocrático.
 - **Tema:** Fomenta el reconocimiento.
 - a. Liderazgo de equipo.
 - **Tema:** Habilidades de liderazgo.
 - a. Comunicación.
 - b. Claridad en tareas.
 - c. Confianza.

d. Transparencia.

- **Metodología:** Se pueden abordar las propuestas en el apartado de este trabajo llamado Metodologías didácticas.
- **Evaluación:** Los elementos que componen la evaluación son los siguientes:

CRITERIO	PORCENTAJE
Programa radial	15%
Exposición	20%
Tareas	15%
Trabajo en clase	15%
Participación y asistencia	10%
Taller	25%
TOTAL	100%

A continuación, se detalla las estrategias evaluativas que se desarrollarán en el curso:

- **Programa radial:** En tríos deberán presentar a la clase un programa radial que permita desarrollar aspectos del liderazgo. Cada equipo se encargará de seleccionar los temas que favorezca y fortalezca las habilidades de liderazgo en el espacio de trabajo,
- **Exposición:** Consiste que en grupos de trabajo se presenta lo más relevante del estilo de liderazgo asignado y desarrollan una actividad para los compañeros con el fin de incentivar las prácticas de un buen seguidor para conciliar, dar responsabilidades y asignación de roles.
- **Tareas:** Se dejará como tareas en casa, la visualización de vídeos, realización de imágenes y casos para luego socializar en la clase, cada tarea estará compuesta por una pregunta generadora y una técnica que permitirá la adquisición de conocimientos, reforzamiento de información, intercambio de ideas y retroalimentación.
- **Trabajo en clase:** La persona deberá de trabajar activamente en las clases, permitiendo que sea parte del proceso educativo y con esto se desarrolle un espacio colaborativo y participativo que oriente a las buenas relaciones en la comunicación.

- **Taller:** Consiste en conformar cuatro equipos de trabajo para abordar actividades acerca de juegos de roles, resolver problemas, colaboración grupal y formar líderes esto permitirá construir técnicas para atender diferentes situaciones que se puedan enfrentar en el entorno laboral y a través del rol de liderazgo cubrirlo de forma efectiva.
- **Participación y asistencia:** Es fundamental para el proceso de enseñanza y aprendizaje que las personas asistan y participen de cada clase.
- **Bibliografía:**

Amaya, M. (1 de mayo de 2019). Forbes. *Las habilidades que un líder debe desarrollar*. [Publicación en Blog]. <https://www.forbes.com.mx/las-habilidades-que-un-lider-debe-desarrollar/>

Añazco, K., Valdivieso, R., Sánchez, Ó., & Guerrero, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. Obtenido de Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/908/822>

BBVA México S.A. (s.f.). *Conoce algunos ejemplos de liderazgo en empresas exitosas*. [Publicación en Blog]. <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/ejemplos-de-liderazgo.html>

EAE Business School. (12 de mayo de 2021). *10 Habilidades de un líder que desarrollar para dirigir equipos*. [Publicación en Blog]. <https://retos-directivos.eae.es/habilidades-liderazgo-dirigir-equipo/#:~:text=1%20Saber%20delegar.%20Uno%20de%20las%20principales%20dificultades,e%20Inspiraci%C3%B3n.%20...%207%20Valor.%20...%208%20Compromiso>

EDUJAX. (20 de octubre de 2021). *Importancia del liderazgo*. [Publicación en Blog]. <https://edujax.es/importancia-del-liderazgo/>

Escuela de Negocios ADEN. (22 de julio de 2021). *¿Qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades más importantes de un líder?*. <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/>

Half, R. (1 de octubre de 2021). Robert Half Talent Solutions. *8 pasos sencillos para obtener el fortalecimiento de habilidades de liderazgo*. [Publicación en Blog]. <https://www.roberthalf.cl/blog/desarrollo-de-carrera/8-pasos-sencillos-para-fortalecer-sus-habilidades-de-liderazgo>

Hubard, M. (1 de diciembre de 2019). La importancia del liderazgo. *Revista Digital. Expansión*. <https://expansion.mx/opinion/2019/12/01/la-importancia-del-liderazgo>

Indeed Ireland Operations Ltd. (11 de octubre de 2021). *Habilidades de liderazgo importantes para el éxito laboral*. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/habilidades-de-liderazgo>

Peña, G., Loaiza, E., & Villacreses, M. (2018). Implicancias de la Inteligencia Emocional en los Estilos de Liderazgo. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 724-733. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/202/pdf>

People Cloud. (s.f.). *Cómo fomentar el liderazgo en los empleados*. [Publicación en Blog]. <https://blog.people-cloud.com/como-fomentar-el-liderazgo-en-los-empleados/>

Sánchez, C. (12 de mayo de 2021). Forbes. *15 cualidades hacen a un buen líder*. [Publicación en Blog]. <https://forbes.es/listas/9967/15-cualidades-hacen-a-un-buen-lider/>

Talent fit. (14 de diciembre de 2020). *La importancia del liderazgo*. <https://talentfit.mx/importancia-liderazgo/>

Universidad Americana de Europa (UNADE). (23 de julio de 2019). *Habilidades de liderazgo: mejorar tu perfil*. <https://unade.edu.mx/habilidades-liderazgo/>

• **Cronograma:**

SEMANA	ACTIVIDAD	ASIGNACIÓN
1	Tema 1: Elementos del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Solicita materiales para hacer un cartel la otra semana, tales como: hojas, papel periódico, cartulina lápices de color, resaltadores y otros para continuar con el tema.
2	Tema 1: Elementos del liderazgo (continuación).	<ul style="list-style-type: none"> Recordatorio del primer trabajo evaluativo.
3	Los grupos de trabajo realizan talleres sobre técnicas para la atención de situaciones en el ámbito laboral.	
4	Tema 2: Estilos de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de lectura sobre los estilos de liderazgo.
5	Tema 2: Estilos de liderazgo (continuación).	<ul style="list-style-type: none"> Recordatorio del segundo trabajo evaluativo.
6	Se presentan mediante una pequeña exposición y desarrollo de una actividad los estilos de liderazgo por los grupos de participantes.	
7	Tema 3: Fomenta el reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Visualización de un video sobre habilidades de liderazgo para abordarlo en la otra clase.

SEMANA	ACTIVIDAD	ASIGNACIÓN
8	Tema 3: Fomenta el reconocimiento (continuación) Tema 4: Habilidades de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Asignación de una imagen del tema de habilidades.
9	Tema 4: Habilidades de liderazgo (continuación).	<ul style="list-style-type: none"> ● Recordatorio del último trabajo evaluativo.
10	<ul style="list-style-type: none"> ● Los equipos de trabajo presentan programas radiales acerca de habilidades de liderazgo. ● Evaluación de los participantes al instructor. 	

Anexo 13. Planeamientos didácticos del curso de Comunicación

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°1	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°1
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Proporcionar estrategias comunicativas para un involucramiento de las personas en los espacios de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Identificar la importancia y las características del liderazgo en el ámbito laboral para el desarrollo de un buen líder que mantiene comunicación y dirige a un equipo con prácticas efectivas.	<p>Tema 1. Elementos de la comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Importancia y características ● Niveles de comunicación 	<p>El instructor hace una actividad llamada “La telaraña” para presentación de los participantes, la cual consiste en hacer un círculo, posteriormente se elige al azar a una persona para que inicie la presentación y se le entrega la lana, lo que corresponde es indicar nombre, puesto y expectativa del curso, cuando finaliza lanza la lana a otra persona y se deja una parte para conformar la telaraña, cada participante hace eso hasta que todos se conozcan.</p> <p>Luego, el instructor da lectura del programa del curso y da espacio para que se hagan las consultas respectivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape, lana y pizarra acrílica. ● Cuaderno o libreta, material didáctico, infografía y presentaciones. ● Computadora, vídeo beam y parlantes. ● Videos de Youtube. 	<p>30 minutos</p> <p>20 minutos</p>	Identifica la importancia y las características del liderazgo en el ámbito laboral para el desarrollo de un buen líder que mantiene comunicación y dirige a un equipo con prácticas efectivas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>principales aspectos que fundamentan cada nivel de comunicación. En esta parte, el instructor dará seguimiento y atenderá todas las dudas.</p> <p>Para la otra semana, el instructor asigna la exposición del cartel y que vean un video acerca de las barreras de la comunicación.</p>			

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°2	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°2
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Proporcionar estrategias comunicativas para un involucramiento de las personas en los espacios de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Identificar la importancia y las características del liderazgo en el ámbito laboral para el desarrollo de un buen líder que mantiene comunicación y dirige a un	<p>Tema 1. Elementos de la comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreras de comunicación. • Comunicación en la empresa. 	El instructor solicita a cada estudiante que pase a la pizarra y anote en una oración lo rescatable del vídeo asignado para esta clase acerca de las barreras de comunicación. Con la información proporcionada, el instructor	<ul style="list-style-type: none"> • Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. 	40 minutos	Identifica la importancia y las características del liderazgo en el ámbito laboral para el desarrollo de un buen líder que mantiene comunicación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
equipo con prácticas efectivas.		<p>ejemplifica y da aportes de valor para construir el conocimiento sobre ese tema de interés para la organización.</p> <p>Para fortalecer lo anterior, el instructor hace un juego llamado “Malentendido” que se trabaja en parejas, el cual consiste que los participantes se paren de espalda a espalda con el propósito que una persona describa una imagen y la otra adivine el objeto mientras hay varios ruidos externos.</p> <p>Esto permitirá familiarizarse con los factores internos o externos que pueden interferir en la comunicación y las maneras de sobrellevarlo en este espacio se conversa sobre la experiencia.</p> <p>Para finalizar con el tema 1, el instructor explica los principales elementos de la comunicación en la empresa mediante una presentación interactiva. Y luego se pone en práctica los conocimientos asumidos mediante un juego de cuestionario en la aplicación de Kahoot que los</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuaderno o libreta, material didáctico, y presentaciones. ● Computadora, vídeo beam y parlantes. ● Estudios de casos y juego de imágenes. ● Videos de Youtube y aplicación Kahoot. 	<p>30 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>40 minutos</p>	y dirige a un equipo con prácticas efectivas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>participantes deben hacer de forma individual.</p> <p>Para concluir con el tema, el instructor asigna un caso sobre la comunicación interna en la empresa que deben discutir los participantes en grupos de trabajo y luego presentar una estrategia de mejora que vincule la comunicación.</p>		30 minutos	

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°3	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°3
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Proporcionar estrategias comunicativas para un involucramiento de las personas en los espacios de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Poner en práctica los conocimientos para el abordaje de la comunicación en los espacios de trabajo mediante juegos colaborativos.	Tema 1. Elementos de la comunicación	En este espacio los grupos de trabajo deberán presentar a la clase un juego que permita desarrollar aspectos de la comunicación, cada equipo se encargará de seleccionar el juego	Cada grupo de trabajo se encargará de los materiales o recursos.	160 minutos Cada grupo dispone de 40 minutos para	Poner en práctica los conocimientos para el abordaje de la comunicación en los espacios de trabajo mediante juegos colaborativos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>que favorezca y fortalezca en el espacio de trabajo.</p> <p>El grupo de trabajo debe evidenciar una planeación e instrucciones para la ejecución del juego en la que participen todas las personas.</p>		abordar su actividad.	

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°4	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°4
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Proporcionar estrategias comunicativas para un involucramiento de las personas en los espacios de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Identificar los estilos y canales de comunicación que intervienen en el intercambio de ideas en los espacios laborales para la aplicación efectiva del flujo de información de la organización.	<p>Tema 2. Estilos y canales de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Estilos de comunicación 	El instructor define los estilos de comunicación mediante una presentación de videos en el que hace énfasis a la forma de reacción en las situaciones que se puede enfrentar al comunicarse. En esta parte se abordan las consultas y aportes de los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. 	40 minutos	Identifica los estilos y canales de comunicación que intervienen en el intercambio de ideas en los espacios laborales para la aplicación efectiva del flujo de

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>Luego, el instructor ejecuta el juego de parejas en el que en una mesa habrá fichas relacionadas al tema para que los participantes de forma individual busquen alguna imagen, palabra, frase o acción y vinculen con otra, cuando complete cada pareja lo pegará en la pizarra.</p> <p>Al final se revisará en grupo y se retroalimentará lo abordado.</p> <p>Para reforzar el tema 2, el instructor tendrá en un recipiente varias palabras correspondientes a los estilos de comunicación para que los participantes al azar escojan un papel y seleccione la mejor forma de expresar lo asignado, la idea es que se aborden situaciones que se pueden enfrentar en el trabajo y a través de la mímica, presentación, dramatización, ejemplos y otras técnicas.</p> <p>Por último, se evacuan dudas, ideas y retroalimentación del tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuaderno o libreta, material didáctico y presentaciones. ● Computadora, vídeo beam y parlantes. ● Recipiente con papeles y juego de parejas. ● Videos de Youtube. 	<p>30 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>45 minutos</p>	<p>información de la organización.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		Para la otra semana, el instructor asigna un pequeño caso.			

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°5	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°5
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Proporcionar estrategias comunicativas para un involucramiento de las personas en los espacios de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Identificar los estilos y canales de comunicación que intervienen en el intercambio de ideas en los espacios laborales para la aplicación efectiva del flujo de información de la organización.	Tema 2. Estilos y canales de comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación 	<p>El instructor a través de una lluvia de ideas obtiene de cada participante una frase sobre la resolución del caso, al final el instructor hace un párrafo con toda la información entregada por el participante.</p> <p>Para conocer más sobre el tema, el instructor expone sobre los canales de comunicación y ejemplifica los elementos y factores que involucran la transmisión de información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. • Cuaderno o libreta, material didáctico y presentaciones. 	<p>30 minutos</p> <p>20 minutos</p>	Identifica los estilos y canales de comunicación que intervienen en el intercambio de ideas en los espacios laborales para la aplicación efectiva del flujo de información de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>Continuando con el tema 2, el instructor propone el juego “Ensalada”, este consiste en seleccionar a una persona para que salga del lugar mientras que los participantes que están en el aula escogen un refrán o una canción y se distribuye una palabra por integrante para que la persona que salió cuando ingresa pregunte ¿Cuál es el refrán o la canción?, a la vez las personas responden con la palabra asignada. Con esto, debe adivinar la frase.</p> <p>Esta actividad se hace varias veces, lo que pretende es abarcar los elementos que conformar la comunicación para concientizar la influencia del uso de los medios de comunicación para obtener o transmitir un mensaje. Por tanto, al final se consulta la experiencia del juego.</p> <p>Para finalizar el tema, se abordar los efectos que conlleva a que la comunicación entre las personas, se da el espacio para que los participantes comenten sus experiencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Computadora, vídeo beam y parlantes. ● Estudios de casos y juegos. ● Videos de Youtube. 	<p>30 minutos</p> <p>40 minutos</p> <p>40 minutos</p>	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°6					
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.					
Programa: Competencias laborales			Semana: N°6		
Nombre del curso: Comunicación			Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)		
Nombre del instructor:			Dirigido a: Personal Administrativo		
Objetivo General: Proporcionar estrategias comunicativas para un involucramiento de las personas en los espacios de trabajo.					

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Presentar una representación en los estilos de comunicación para una oportuna atención de situaciones en el trabajo mediante la dramatización.	Tema 2. Estilos la comunicación	<p>En esta clase los equipos de trabajo abordarán los estilos de comunicación: pasivo, agresivo, asertivo y pasivo-agresivo para la preparación de una dramatización enfocada en el contexto laboral con aspectos negativos y un resultado de mejora para tener ideas de cómo enfrentar situaciones de trabajo.</p> <p>El grupo debe proyectar una preparación y conocimiento en el tema para que la información proporcionada llegue a las personas de manera significativa.</p>	Cada grupo de trabajo se encargará de los materiales o recursos.	160 minutos Cada grupo dispone de 40 minutos para abordar su actividad.	Presenta una representación en los estilos de comunicación para una oportuna atención de situaciones en el trabajo mediante la dramatización.

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°7	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°7
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Proporcionar estrategias comunicativas para un involucramiento de las personas en los espacios de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Construir habilidades comunicacionales en las personas para que desarrolle acciones que favorezcan su desempeño en la posición de trabajo y contribuya al clima organizacional.	Tema 3. Habilidades comunicacionales <ul style="list-style-type: none"> Estrategias de comunicación 	<p>El instructor detalla sobre las habilidades comunicativas que forman parte del proceso de relaciones entre los otros mediante un vídeo reflexivo mientras los participantes hacen las anotaciones para abarcarlas más adelante.</p> <p>Como práctica, el instructor entrega a cada participante un juego de "Bingo" que consiste en que el instructor dice un significado, característica o algo que represente el tema tratado mientras los participantes buscan</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. Cuaderno o libreta, material didáctico, infografía y presentaciones. 	<p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p>	Construye habilidades comunicacionales en las personas para que desarrolle acciones que favorezcan su desempeño en la posición de trabajo y contribuya al clima organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>la palabra que relaciona a lo indicado por el instructor. Todo es una forma de aprender y jugar.</p> <p>Para reforzar el tema 3, el instructor hace la actividad sobre el “portavoz” que corresponde dividir el grupo en dos y asignar una situación de comunicación en el ámbito laboral para tratar de resolver las acciones conflictivas.</p> <p>En el grupo de trabajo hay una persona que es el portavoz y se encargará de escuchar a sus compañeros y transmitir la información a los otros, su función es ser el vocero para solucionar el problema presentado.</p> <p>Durante esta actividad hay intervenciones del instructor hacia los grupos y de los portavoces entre sí, cada grupo se encargará de desarrollar habilidades comunicativas.</p> <p>Como retroalimentación, el instructor presenta un decálogo sobre habilidades comunicacionales para</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Computadora, vídeo beam y parlantes. ● Actividad y juego de bingo. ● Videos de Youtube. 	40 minutos	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>abordarlas en el espacio de trabajo.</p> <p>Por último, el instructor escribir en papel periódicos algunas estrategias de comunicación que deben ser tomadas en cuenta para la interacción con los otros e indica a los participantes que anoten ideas, opiniones y comentarios sobre ello.</p> <p>Para la otra semana, los participantes deben traer materiales para hacer una infografía.</p>		<p>20 minutos</p> <p>40 minutos</p>	

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°8	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°8
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Proporcionar estrategias comunicativas para un involucramiento de las personas en los espacios de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<p>Construir habilidades comunicacionales en las personas para que desarrolle acciones que favorezcan su desempeño en la posición de trabajo y contribuya al clima organizacional.</p>	<p>Tema 3. Habilidades comunicacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de comunicación 	<p>Para continuar con el tema anterior, el instructor revisa los aportes dados por los participantes y da más información.</p> <p>Posteriormente, el instructor en parejas solicita que hagan una infografía en la que represente las estrategias de comunicación que son indispensables para abordar en el trabajo la tolerancia, empatía y respeto con los otros.</p> <p>Luego, se exponen los resultados al grupo e instructor un espacio que permita el intercambio de ideas para la adquisición de conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. • Cuaderno o libreta, material didáctico, infografía y presentaciones. • Computadora, vídeo beam y parlantes. • Actividades y juegos. 	<p>20 minutos</p> <p>60 minutos</p>	<p>Construye habilidades comunicacionales en las personas para que desarrolle acciones que favorezcan su desempeño en la posición de trabajo y contribuya al clima organizacional.</p>
	<p>Tema 3. Buen clima en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos del clima laboral 	<p>El instructor expone sobre la importancia del clima en la empresa para las relaciones interpersonales y atender las características del puesto con entusiasmo</p> <p>Continuando con el tema 3, el instructor hace el juego de “Las frutas”, para ello se divide el grupo de participantes en tres equipos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Videos de Youtube. 	<p>20 minutos</p> <p>60 minutos</p>	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>un grupo se le llamará compradores, otro vendedor y al último equipo competencia. A los vendedores y competencia se le da algunos nombres de frutas que los compradores no saben entonces lo tienen que adivinar, en ese ambiente hay personas con buena atención y otros que no.</p> <p>Por tanto, las partes deben generar un diálogo que permita la venta y compra del producto.</p> <p>Para la otra semana, el instructor asigna una pequeña lectura.</p>			

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°9	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°9
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Proporcionar estrategias comunicativas para un involucramiento de las personas en los espacios de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<p>Construir habilidades comunicacionales en las personas para que desarrolle acciones que favorezcan su desempeño en la posición de trabajo y contribuya al clima organizacional.</p>	<p>Tema 3. Buen clima en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos del clima laboral 	<p>El instructor pregunta ¿Qué les pareció el caso? para iniciar con un diálogo que permita concientizar la importancia de la comunicación para un buen clima organizacional.</p> <p>• Siguiendo con el tema 3, el instructor presenta una ruleta, consiste en asignar a cada participante un elemento del clima laboral para que brinde su opinión, experiencia o algo que considere importante.</p> <p>Después de este juego, se hace una síntesis de las características ideales de los ambientes de trabajo.</p> <p>Para reforzar el tema, el instructor presente un video relacionado a las situaciones conflictivas para luego socializar en el grupo los pros y contras en los espacios de trabajo en el cual todas las partes participan.</p> <p>Por último, el instructor entrega un círculo de ideas que debe llenar el participante expresando el aporte que ha sido para su desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. • Cuaderno o libreta, material didáctico y presentaciones. • Computadora, vídeo beam y parlantes. • Estudio de casos, la ruleta, círculo de ideas y juego de bingo. • Videos de Youtube. 	<p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>50 minutos</p>	<p>Construye habilidades comunicacionales en las personas para que desarrolle acciones que favorezcan su desempeño en la posición de trabajo y contribuya al clima organizacional.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		profesional adquirir conocimiento y reforzar la competencia de comunicación.			

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°10

UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.

Programa: Competencias laborales	Semana: N°10
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Proporcionar estrategias comunicativas para un involucramiento de las personas en los espacios de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<p>Crear un taller para la promoción de las técnicas de comunicación efectivas en el trabajo para un rendimiento adecuado en los respectivos puestos.</p>	<p>Técnicas de comunicación</p>	<p>En los equipos de trabajo se asignará un tema por grupo sobre técnicas de comunicación: situaciones conflictivas, escuchar a los equipos y prácticas comunicativas para crear un taller como estrategia para desarrollar las habilidades comunicacionales que complementen las relaciones interpersonales y cubrir las demandas del puesto de trabajo, con ello promover la tolerancia, empatía y respeto en el ámbito laboral.</p> <p>El grupo de trabajo debe evidenciar una preparación y estrategias para el abordaje del taller acorde al tema y promoviendo la participación.</p> <p>Para finalizar el curso, el instructor aplica una pequeña evaluación</p>	<p>Cada grupo de trabajo se encargará de los materiales o recursos.</p>	<p>160 minutos</p> <p>Cada grupo dispone de 30 minutos para abordar su actividad.</p>	<p>Crea un taller para la promoción de las técnicas de comunicación efectivas en el trabajo para un rendimiento adecuado en los respectivos puestos.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>para identificar el aprendizaje de las personas, el método de enseñanza del instructor y el aporte de la Universidad Corporativa en la adquisición de conocimientos en esta competencia laboral.</p>			

Anexo 14. Planeamientos didácticos del curso de Liderazgo

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°1	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°1
Nombre del curso: Liderazgo	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Establecer las principales claves de un líder que delega y empodera sus labores al hacerse cargo de un equipo de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Identificar la importancia y las características del liderazgo en el ámbito laboral para el desarrollo de un buen líder que mantiene comunicación y dirige a un equipo con prácticas efectivas.	Tema 1. Elementos del liderazgo. <ul style="list-style-type: none"> ● Importancia y características. ● Enfoques básicos. 	<p>El instructor hace una actividad llamada “Coro de nombres” para presentación de los participantes, la cual consiste en hacer un círculo y en el centro se coloca el instructor mientras los participantes aplauden el instructor señala con el brazo a una persona en ese momento dice su nombre, este es un juego que se hace rápido entonces se de tener concentración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. ● Cuaderno o libreta, material didáctico y presentaciones. ● Computadora, vídeo beam y parlantes. ● Actividades y juegos. 	30 minutos	Identifica la importancia y las características del liderazgo en el ámbito laboral para el desarrollo de un buen líder que mantiene comunicación y dirige a un equipo con prácticas efectivas.
		<p>Luego, el instructor da lectura del programa del curso y da espacio para que se hagan las consultas respectivas.</p> <p>Para introducir al tema 1, el instructor proyecta un vídeo sobre liderazgo y con el fin de reconocer la percepción de los participantes</p>		20 minutos	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>sobre ello mientras que estos van dando ideas y opiniones que el instructor va anotando para crear una lluvia de ideas para representar el tema.</p> <p>Seguidamente, el instructor hace una presentación sobre los aspectos más relevantes de la comunicación mientras los participantes hacen las consultas necesarias.</p> <p>Para reforzar el tema, el instructor hace un juego llamado "Fila de líderes", es escoger 10 personas que pasen al centro del aula y hagan una fila en silencio, se les preguntará ¿Quiénes consideran han ejercido mayor liderazgo? Los que digan que sí deben dar un paso delante de los demás. Luego, los que estén de acuerdo pueden cambiar de posiciones (subir o bajar), el detalle es evidenciar si comprenden y reconocen el liderazgo.</p> <p>De otra manera, el instructor aborda los enfoques básicos del liderazgo mediante un mapa conceptual mientras los</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Videos de Youtube. 	<p>30 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>30 minutos</p>	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>participantes hacen las anotaciones y consultas necesarias.</p> <p>Para la otra semana, los participantes deben traer materiales para hacer cartel.</p>		30 minutos	

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°2	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°2
Nombre del curso: Liderazgo	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Establecer las principales claves de un líder que delega y empodera sus labores al hacerse cargo de un equipo de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Identificar la importancia y las características del liderazgo en el ámbito laboral para el desarrollo de un buen líder que mantiene comunicación y dirige a un equipo con prácticas efectivas.	<p>Tema 1. Elementos del liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Esencial del liderazgo ● Toma de decisiones 	Para continuar con el tema de la semana anterior, el instructor hace grupos de trabajo y a los participantes les asigna un enfoque a cada uno para que creen una presentación en físico para exponer a los compañeros e instructor.	<ul style="list-style-type: none"> ● Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. ● Cuaderno o libreta, material 	30 minutos	Identifica la importancia y las características del liderazgo en el ámbito laboral para el desarrollo de un buen líder que mantiene comunicación y dirige a un equipo con prácticas efectivas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>Seguidamente, el instructor da apertura al tema esencial del liderazgo en que brinda conceptos claves mediante un cuadro comparativo, lo que determina una identificación lo que realmente involucra al ser líder.</p> <p>Para reforzar ello, el instructor hace el juego llamado “Los contrarios”, el cual consiste hacer grupos de seis personas, cuatro personas les corresponde sostener la punta de un pañuelo, una persona observa y la otra persona tendrá el rol de jefe. Cuando da inicio al juego lo que se debe hacer es que el jefe da indicaciones, pero sus colaboradores hacen lo contrario, de este modo, la persona que no ejecute lo ordenado por el jefe o dure en hacerlo será reemplazado, la persona que dure cumpliendo las instrucciones gana, en esto se tomará en cuenta formas para liderar.</p> <p>Para finalizar con el tema 1, el instructor explica la importancia de la toma de decisiones mediante una brochure. En este</p>	<p>didáctico, brochure y presentaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Computadora, vídeo beam y parlantes. ● Actividad y juegos. ● Videos de Youtube. 	<p>20 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>20 minutos</p>	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>espacio se pueden evacuar dudas y retroalimentar las opiniones de los participantes.</p> <p>Como práctica se hace una actividad sobre “Ejercicio de la NASA” que consiste en dar una lista a cada participante que durante 10 minutos ordene los elementos que son prioridad en este tiempo no se puede hablar entre participantes, posteriormente se hacen grupos de trabajo y en un tipo de 20 minutos deben preparar el orden de la lista dando valor a unos aspectos más que otros.</p> <p>Una vez realizado la actividad se consultará ¿Ha sido fácil la toma de decisiones? ¿Qué aporta la decisión del grupo?, esto evidenciará si fue dirigido por una persona y escuchado a sus compañeros.</p>		<p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p>	

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°3

UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.

Programa: Competencias laborales	Semana: N°3
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Establecer las principales claves de un líder que delega y empodera sus labores al hacerse cargo de un equipo de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Crear un taller sobre técnicas de atención a situaciones en el ambiente laboral para la formación de líderes que implementan la escucha y comunicación con los otros.	Técnicas enfrentar el entorno laboral	<p>En este espacio se conformar cuatro equipos de trabajo para abordar actividades acerca de juegos de roles, resolver problemas, colaboración grupal y formando líderes esto permitirá construir técnicas para atender diferentes situaciones que se puedan enfrentar en el entorno laboral y a través del rol de liderazgo cubrirlo de forma efectiva.</p> <p>El grupo de trabajo debe preparar el taller, dar indicaciones y promover la participación de todas las personas.</p>	Cada grupo de trabajo se encargará de los materiales o recursos.	<p>160 minutos</p> <p>Cada grupo dispone de 40 minutos para abordar su actividad.</p>	Crear un taller sobre técnicas de atención a situaciones en el ambiente laboral para la formación de líderes que implementan la escucha y comunicación con los otros.

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°4

UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.

Programa: Competencias laborales	Semana: N°4
Nombre del curso: Liderazgo	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Establecer las principales claves de un líder que delega y empodera sus labores al hacerse cargo de un equipo de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Demostrar los estilos de liderazgo que permita las redes de contacto con su equipo de trabajo para que favorezca la aplicabilidad de la toma de decisiones en las labores diarias y el fomento del reconocimiento de sus colaboradores.	<p>Tema 2. Estilos de liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo transaccional ● Liderazgo transformacional ● Liderazgo burocrático ● Liderazgo carismático ● Liderazgo autocrático 	<p>El instructor explica sobre los estilos de liderazgo que se pueden presentar en el trabajo mediante unas imágenes. Y los participantes brindan alguna experiencia para identificar desde sus percepciones los líderes que han tenido y con eso ejemplificar el tema.</p> <p>Para fortalecer el tema, el instructor asigna una actividad llamada “La clasecita” para trabajar en parejas que se refiere a entregar a los participantes un tema al azar, el cual deberá exponer sus ideas durante 2 minutos. En este espacio existirá la retroalimentación de los involucrados.</p> <p>Continuando con el tema 2, el instructor pone a disposición el</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape, mecate y pizarra acrílica. ● Cuaderno o libreta, material didáctico, brochure y presentaciones. ● Computadora, vídeo beam y parlantes. ● Actividad y juegos. 	<p>60 minutos</p> <p>40 minutos</p>	<p>Demuestra los estilos de liderazgo que permita las redes de contacto con su equipo de trabajo para que favorezca la aplicabilidad de la toma de decisiones en las labores diarias y el fomento del reconocimiento de sus colaboradores.</p>

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°5

UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.

Programa: Competencias laborales	Semana: N°5
Nombre del curso: Liderazgo	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Establecer las principales claves de un líder que delega y empodera sus labores al hacerse cargo de un equipo de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Demostrar los estilos de liderazgo que permita las redes de contacto con su equipo de trabajo para que favorezca la aplicabilidad de la toma de decisiones en las labores diarias y el fomento del reconocimiento de sus colaboradores.	Tema 2. Estilos de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo Laissez faire o no intervención ● Liderazgo democrático ● Liderazgo ejemplar ● Liderazgo afiliativo ● Liderazgo visionario u orientativo ● Liderazgo formativo 	<p>El instructor expone sobre los estilos de liderazgo que se pueden presentar en el trabajo mediante unas imágenes. Y los participantes brindan alguna experiencia para identificar desde sus percepciones los líderes que han tenido y con eso ejemplificar el tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. 	50 minutos	Demuestra los estilos de liderazgo que permita las redes de contacto con su equipo de trabajo para que favorezca la aplicabilidad de la toma de decisiones en las labores diarias y el fomento del reconocimiento de sus colaboradores.
		<p>Para comprender el tema, el instructor hace grupos de trabajo para que los participantes preparen y realicen una dramatización identificando y representando un estilo de liderazgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuaderno o libreta, material didáctico, imágenes y presentaciones. ● Computadora, vídeo beam y parlantes. 	50 minutos	
		<p>Para finalizar con el tema 2, el instructor entrega una práctica de pequeños casos sobre los estilos de liderazgo que deberán trabajar los participantes de forma</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Casos, actividad y lectura 	30 minutos	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>individual y luego conversarlos en plenaria.</p> <p>Por último, el instructor consulta a los participantes que les pareció la lectura asignada la semana pasada, en este espacio se socializará.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Videos de Youtube 	30 minutos	

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°6	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°6
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Establecer las principales claves de un líder que delega y empodera sus labores al hacerse cargo de un equipo de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Desarrollar los estilos de liderazgo para la identificación de las características de los líderes en un entorno laboral mediante una actividad.	Tema 2. Estilos de liderazgo	En grupos de trabajo se presenta lo más relevante del estilo de liderazgo asignado y desarrollan una actividad para los compañeros con el fin de incentivar las prácticas de un buen seguidor para conciliar responsabilidades y asignación de roles en los espacios laborales.	Cada grupo de trabajo se encargará de los materiales o recursos.	160 minutos Cada grupo dispone de 40 minutos para abordar su actividad.	Desarrolla los estilos de liderazgo para la identificación de las características de los líderes en un entorno laboral mediante una actividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		Los equipos deben evidenciar el conocimiento del tema y la planeación en la actividad al dar instrucciones y fomentar la participación.			

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°7	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°7
Nombre del curso: Liderazgo	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Establecer las principales claves de un líder que delega y empodera sus labores al hacerse cargo de un equipo de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Demostrar los estilos de liderazgo que permita las redes de contacto con su equipo de trabajo para que favorezca la aplicabilidad de la toma de decisiones en las labores diarias y el fomento del reconocimiento de sus colaboradores.	Tema 3. Fomenta el reconocimiento <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo de equipo 	<p>El instructor describe la importancia de fomentar el reconocimiento tanto de las personas con el rol de líder como para sus colaboradores mediante un video.</p> <p>Con lo anterior, el instructor asigna una actividad para que los participantes construyan en parejas un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. Cuaderno o libreta, material didáctico, 	<p>30 minutos</p> <p>40 minutos</p>	Demuestra los estilos de liderazgo que permita las redes de contacto con su equipo de trabajo para que favorezca la aplicabilidad de la toma de decisiones en las labores diarias y el fomento del reconocimiento de sus colaboradores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>Amenazas) que pueden manifestarse en las personas líderes y colaboradores para dar un reconocimiento a su labor y sentido de pertenencia en el espacio de trabajo.</p> <p>Posteriormente, los participantes exponen los resultados al grupo e instructor utilizando su creatividad.</p> <p>Para fortalecer los conocimientos del tema 3, el instructor hace un pequeño cuestionario en la aplicación Quizizz.</p> <p>Por último, el instructor da un espacio para compartir la experiencia sobre este tema en los espacios de trabajo con el fin de reconocer como se manifiesta el reconocimiento en las empresas.</p> <p>Para la otra semana, el instructor asigna un video sobre las habilidades de liderazgo.</p>	<p>brochure y presentaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Computadora, vídeo beam y parlantes. ● Videos de Youtube y aplicación Quizzz. 	<p>40 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>20 minutos</p>	

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°8

UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.

Programa: Competencias laborales	Semana: N°8
Nombre del curso: Liderazgo	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Establecer las principales claves de un líder que delega y empodera sus labores al hacerse cargo de un equipo de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Demostrar los estilos de liderazgo que permita las redes de contacto con su equipo de trabajo para que favorezca la aplicabilidad de la toma de decisiones en las labores diarias y el fomento del reconocimiento de sus colaboradores.	<p>Tema 3. Fomenta el reconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo de equipo 	<p>El instructor explica con una presentación sobre la relación que tiene el liderazgo de equipo en fomentar el reconocimiento de las personas que se desempeñan en una organización.</p> <p>De este modo, los participantes deben expresar en una pieza de rompecabezas un elemento que describa el tema de abordado, posteriormente se deben unir las piezas para construir una idea central del liderazgo de equipo. Es importante coordinar que las frases no se repitan.</p> <p>Para finalizar con el tema 3, en plenaria se dará un espacio para expresar la experiencia para el rompecabezas y lo significativo que les dejó el tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. Cuaderno o libreta, material didáctico y presentaciones. Computadora, vídeo beam y parlantes. Actividad, rompecabezas y juegos. 	<p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>20 minutos</p>	Demuestra los estilos de liderazgo que permita las redes de contacto con su equipo de trabajo para que favorezca la aplicabilidad de la toma de decisiones en las labores diarias y el fomento del reconocimiento de sus colaboradores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<p>Describir las habilidades de liderazgo que complementan las funciones de su rol hacia la dirección del equipo a cargo para un adecuado desarrollo de la transmisión de información y el cumplimiento de metas en el ámbito laboral.</p>	<p>Tema 4: Habilidades de liderazgo</p>	<p>El instructor solicita a los estudiantes que pasen a la pizarra a dar sus aportes sobre el video en el mapa mental.</p> <p>Como práctica del tema 4, el instructor hace un rally, lo primero es dividir el grupo en dos y asignar un líder, estará compuesto de tres partes, la primera es una mímica: en que cada participante debe representar la palabra y las personas restantes al equipo adivinar, aquí no se puede hablar, por tanto, el líder debe buscar estrategias para adivinar la mayor cantidad de palabras en el menor tiempo. La segunda es que en un recipiente se encuentran frases del tema abordado, entonces lo que corresponde es que cada participante escoja una frase y la complete en la pizarra. Por último, el participante debe dar vuelta a la ruleta y hacer lo que corresponda.</p> <p>Todos los participantes deben cumplir con cada etapa para ir avanzando en el rally, de este modo el líder debe estar pendiente y aplicar habilidades para llegar a la meta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Videos de Youtube 	<p>20 minutos</p> <p>60 minutos</p>	<p>Describe las habilidades de liderazgo que complementan las funciones de su rol hacia la dirección del equipo a cargo para un adecuado desarrollo de la transmisión de información y el cumplimiento de metas en el ámbito laboral.</p>

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°9

UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.

Programa: Competencias laborales	Semana: N°9
Nombre del curso: Liderazgo	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Establecer las principales claves de un líder que delega y empodera sus labores al hacerse cargo de un equipo de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Describir las habilidades de liderazgo que complementan las funciones de su rol hacia la dirección del equipo a cargo para un adecuado desarrollo de la transmisión de información y el cumplimiento de metas en el ámbito laboral.	<p>Tema 4: Habilidades de liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Claridad en las tareas • Confianza • Transparencia 	<p>Continuando con el tema 4, el instructor consulta a los participantes que describan con una frase la imagen asignada la semana pasada. En este espacio se socializará los aportes de las partes involucradas.</p> <p>Posteriormente, el instructor presenta un folleto sobre las cualidades que fortalecen el liderazgo mientras se solicita opiniones a los participantes.</p> <p>Para reforzar el tema 4, el instructor hace el juego llamado "Naufrago" se distribuye el grupo en una persona el capitán y los restantes son tripulantes. La actividad consiste en que el barco va a naufragar y para salvarse deben seguir las instrucciones del capitán. Esto permitirá identificar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lápices de color, marcadores, papel periódico, cartulinas, masking tape y pizarra acrílica. • Cuaderno o libreta, material didáctico, imágenes y folleto. • Computadora, vídeo beam y parlantes. • Actividad y juegos. • Videos de Youtube 	<p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p>	Describe las habilidades de liderazgo que complementan las funciones de su rol hacia la dirección del equipo a cargo para un adecuado desarrollo de la transmisión de información y el cumplimiento de metas en el ámbito laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>las habilidades de liderazgo del capitán para desarrollar la comunicación, claridad en su laborar y otros, confianza y transparencia.</p> <p>Como reflexión de la anterior actividad, se solicitará opinión del trabajo del capitán y acciones de mejora.</p> <p>Por último, los participantes realizan la actividad llamada "Concurso de canciones" asignada por el instructor, la cual corresponde en hacer tres equipos de trabajo, a cada uno se le entrega un reciente con palabras que son las que deben asignar al grupo contrario para que entonen la canción, en ella tienen que incluir la palabra, cada equipo tendrá su turno para hacerlo.</p> <p>Para cada canción hay un pequeño para cada equipo y el instructor será la persona que verifique el cumplimiento y el pase a cada grupo.</p>		<p>30 minutos</p> <p>40 minutos</p>	

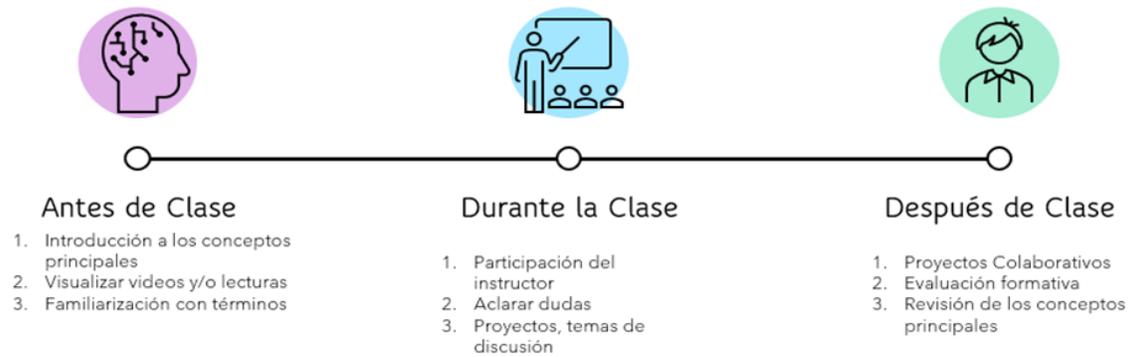
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		Es importante que se asigne un líder de equipo para que aplique habilidades que permitan guiar al grupo.			

PLANEAMIENTO DIDÁCTICO N°10	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE COMIDAS CENTROAMERICANAS S.A.	
Programa: Competencias laborales	Semana: N°10
Nombre del curso: Comunicación	Tiempo: 3 horas (20 minutos de receso)
Nombre del instructor:	Dirigido a: Personal Administrativo
Objetivo General: Establecer las principales claves de un líder que delega y empodera sus labores al hacerse cargo de un equipo de trabajo.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Presentar habilidades de liderazgo que puedan ser aplicadas en el puesto de trabajo para un oportuno desempeño en su labor de líder mediante un programa radial.	Tema 4: Habilidades de liderazgo	En tríos deberán presentar a la clase un programa radial que permita desarrollar aspectos del liderazgo, cada equipo se encargará de seleccionar los temas que favorezca y fortalezca las habilidades de liderazgo en el espacio de trabajo, con ello cubrir las demandas del puesto y promover la tolerancia, empatía y respeto en el ámbito laboral.	Cada grupo de trabajo se encargará de los materiales o recursos.	160 minutos Cada grupo dispone de 20 minutos para abordar su actividad.	Presentar habilidades de liderazgo que puedan ser aplicadas en el puesto de trabajo para un oportuno desempeño en su labor de líder mediante un programa radial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	RECURSOS DE APRENDIZAJE	TIEMPO ESTIMADO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
		<p>El equipo de trabajo debe evidenciar una planeación de los puntos por tratar y demostrará estrategias para fortalecer el liderazgo.</p> <p>Para finalizar el curso, el instructor aplica una pequeña evaluación para identificar el aprendizaje de las personas, el método de enseñanza del instructor y el aporte de la Universidad Corporativa en la adquisición de conocimientos en esta competencia laboral.</p>			

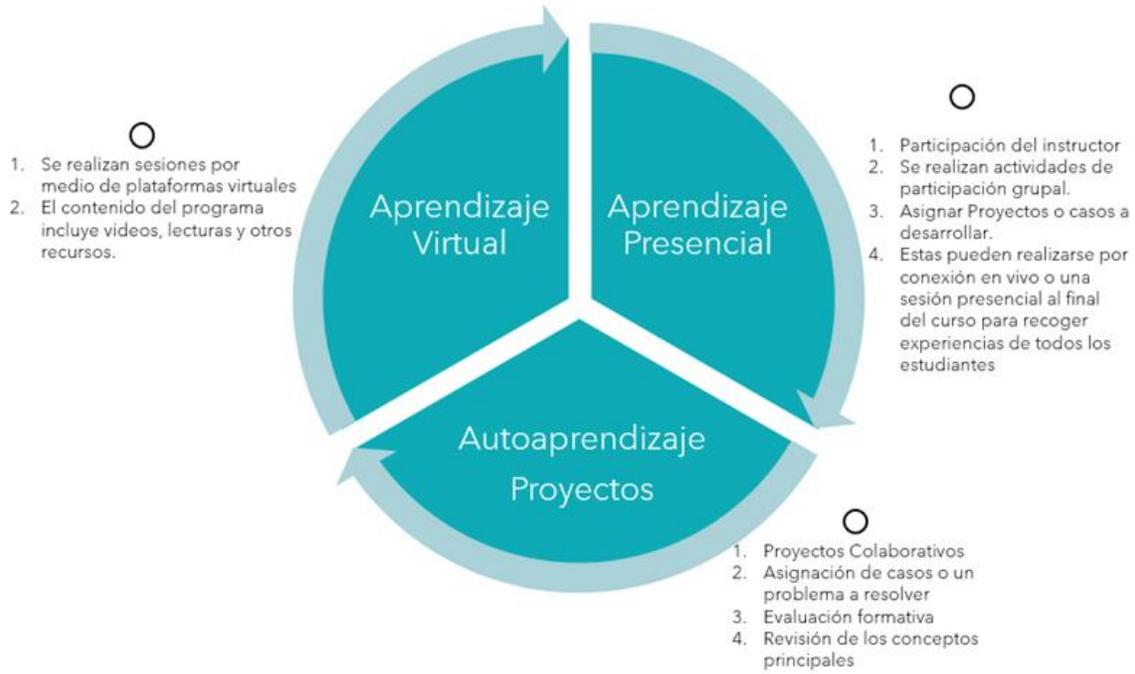
AULA INVERTIDA



Elaboración propia (2022).

Anexo 16. Metodología Blended Learning

BLENDED LEARNING



Elaboración propia (2022).

MICROLEARNING



Elaboración propia (2022).

Anexo 18. Herramientas tecnológicas

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
MOODLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Corresponde a una de las principales herramientas sugeridas en la actualidad por permitir la implementación de un sistema de administración del aprendizaje (LMS). ● Permite crear cuentas de usuarios tanto para los docentes como para los estudiantes. ● Administración de los programas y contenidos de la oferta académica. ● Las características de MOODLE permiten implementar los aprendizajes en línea, micro aprendizaje y el aprendizaje mixto (blended learning). ● Una de las principales características que posee, corresponde a que cualquier persona puede adaptar, extender o Modificar Moodle, tanto para proyectos comerciales como no-comerciales, sin pago de cuotas por licenciamiento, y beneficiarse del costo/beneficio, flexibilidad y otras ventajas de usar Moodle. ● Moodle es fácilmente accesible y consistente a lo ancho de diferentes navegadores y dispositivos. ● Aumente su conocimiento ingresando a: Moodle.
GOOGLE CLASSROOM	<ul style="list-style-type: none"> ● Como parte de las funcionalidades que Google pone a disposición de los usuarios, aparece la opción de un aula virtual denominada Google Classroom. ● Se accede con una cuenta de correo electrónico Gmail, para hacer uso de la plataforma. ● Permite un usuario administrador que organiza los contenidos (materiales, audiovisuales y demás), mientras que los usuarios o estudiantes ingresan a los contenidos por medio de una invitación. ● A pesar de la gran funcionalidad de Classroom, no alcanza a llegar a un nivel de LMS. ● Su principal ventaja corresponde a que el acceso y uso es gratuito, así como la facilidad de uso y su flexibilidad. ● Aumente su conocimiento ingresando a: Google Classroom.
ED MODO	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataforma de aula virtual ● Su característica principal es que funciona o se asemeja a una red social, por lo tanto, los profesores crean y distribuyen el contenido, mientras que los estudiantes hacen uso de los recursos, y se puede observar o dar un seguimiento de los participantes. ● Esta plataforma permite la administración de los contenidos, recursos, materiales y evaluaciones. ● A pesar de su funcionalidad no alcanza el nivel de un LMS. ● Aumente su conocimiento ingresando a: Edmodo.
MURAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramienta para la creación de murales interactivos en línea ● Aumente su conocimiento ingresando a: Mural.co.

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
PADLET	<ul style="list-style-type: none"> ● Permite la creación de murales colaborativos en línea ● Aumente su conocimiento ingresando a: Padlet.
ANIMAKER	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación de caricaturas animadas para expresar casos ● Aumente su conocimiento ingresando a: Animaker.
CLASS DOJO	<ul style="list-style-type: none"> ● Permite de la creación de actividades dinámicas ● Aumente su conocimiento ingresando a: Class dojo.
GENIALLY	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación de presentaciones interactivas ● Aumente su conocimiento ingresando a: Genially.

Elaboración propia (2022).

Anexo 19. Características del Aprendizaje entre Pares

Existen ciertas características de este modelo que se pueden aplicar a la UC, como las siguientes (CVETNET, s.f):

- Se recomienda que se cree una confrontación de pensamientos con problemas prácticos y los participantes, con esto se genera un ambiente de confianza, pues se estaría entre el personal de Comidas Centroamericanas S.A.
- Los espacios de aprendizaje pueden ser físicos o virtuales.
- Se darán conversaciones desde la acción y no desde el contenido teórico. Este intercambio entre iguales cambia las percepciones de la persona participante que por medio del diálogo puede ocurrir que tomen conciencia de comportamientos y actitudes, de visualizar otras posibilidades que no habían sido consideradas antes. De esta forma, se generan nuevos conocimientos para la persona colaboradora, sin importar que las personas participantes tengan distintos conocimientos sobre los temas, pues esto enriquece las dinámicas del aprendizaje.
- Existirá un contexto significativo entre iguales.
- Se propiciarán espacios para la autorreflexión de las personas participantes de la organización.
- Debe haber una persona moderadora o facilitadora. Cabe destacar que éste no es una persona formadora que transmite conocimiento, sino que se trata de una persona que debe estar vigilante del intercambio de conocimiento, moderando que todas las personas participantes puedan expresar sus opiniones.

Además, podría mejorar los procesos de innovación y adaptación, la implementación de espacios de aprendizaje diversos. Sin dejar de lado la cohesión de grupo y el impacto inmediato en los problemas diarios de los iguales.

Anexo 20. Competencias de los Formadores

Respecto a las competencias que deben tener las personas formadoras se consideran las siguientes (Navío, s.f.):

- **Competencia de diagnóstico.** Se relaciona con la identificación de problemas y las características particulares del contexto, así como el planteamiento de las posibles soluciones a lo establecido en el diagnóstico.
- **Competencia de realización.** Se debe tener una organización adecuada del contexto para la resolución de los problemas, objetivos de necesidades y estructurar la formación que puedan asumir, como personas formadoras y profesionales de la empresa.
- **Competencia de integración.** En esta se asegura la integración y transferencia de lo adquirido mediante la formación al lugar de trabajo.
- **Competencias vinculadas a la personalidad.** Se relacionan al conjunto de competencias transversales y específicas que se debe disponer tanto como persona, así como profesional.
- **Competencias en el dominio didáctico-metodológico.** Debe tomarse en cuenta la psicopedagogía del adulto tanto en lo referente a contenidos, grupos, objetivos y estrategias metodológicas.
- **Competencia en dirección de grupos.** En este aspecto se trata con la dinámica de grupos.
- **Competencia de asesoramiento.** Básicamente el asesoramiento en lo relativo a necesidades de formación.
- **Competencias en materia de trabajo cooperativo.** Debido a la exigencia de la organización del trabajo y del proceso de enseñanza-aprendizaje de las personas adultas.

Anexo 21. Características de los Perfiles de la Formación de Adultos

PERFIL ACADEMICISTA	PERFIL TECNOLÓGICO	PERFIL HUMANISTA	PERFIL CRÍTICO
Considera al participante como un objeto de su transmisión.	La respuesta del participante puede preverse en función del estímulo que el formador prepara.	El formador tiene en cuenta las necesidades, intereses y experiencias del participante.	La calidad de la formación está en los factores que residen en el contexto social, político, económico, laboral, artístico, etc.
El participante tiene una función pasiva en la recepción del saber.	El proceso de enseñanza-aprendizaje ya no es subjetivo.	El formador y el participante participan conjuntamente en el proceso de enseñanza aprendizaje.	El cambio que supone la formación asume al individuo y al grupo.
El proceso de formación se centra en el formador: toma de decisiones, relaciones con participantes y selección de contenidos.	El aprendizaje del participante está condicionado por la eficacia y eficiencia de la enseñanza del formador.	El proceso de formación abarca toda la persona y no sólo un pequeño sector de conocimientos y habilidades.	La evaluación formativa toma relevancia al ser necesario la adecuación de los contenidos tanto al grupo, como al contexto en el que la formación se desarrolla.

Fuente: A partir de una elaboración propia con información de Di Bartolomeo (1999, como se citó en Navío, s.f.).