

TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN TÉCNICA

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN TÉCNICA**

**PROPUESTA MODELO DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA PARA LA
CAPACITACIÓN DEL ÁREA OPERATIVA DE COMPAÑÍA DE
GALLETAS POZUELO DE COSTA RICA S.A.**

ESTUDIANTES:

MARIANA BOLAÑOS ARCE

FABIOLA MARÍA QUESADA SANDÍ

PROFESORA: MARÍA CECILIA VARGAS GAMBOA

SAN JOSÉ, 2019

RESUMEN

La Compañía de Galletas Pozuelo es una empresa de fabricación y distribución de galletas. Actualmente la empresa exporta a todos los continentes del mundo y su planta de producción más grande se encuentra ubicada en Costa Rica. Este proyecto tiene el objetivo de proponer un Modelo de Universidad Corporativa para la capacitación del área operativa de compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.. Lo anterior, mediante identificar las necesidades de capacitación del personal del área operativa, definir los elementos técnicos necesarios para incorporar el modelo de Universidad Corporativa en la Compañía, determinar las características que debe tener la propuesta del modelo y de esta manera lograr la elaboración de una propuesta del modelo de Universidad Corporativa para la capacitación del área operativa de la compañía.

En el marco teórico, se desarrollaron los conceptos que dieron fundamento al presente proyecto, como lo educación no formal, formación profesional, universidad corporativa en cuanto a sus modelos, dimensiones y componentes, de andragogía y la comprensión del sistema integrado de gestión bajo el cual trabaja la compañía.

La metodología utilizada fue mixta, ya que se mezclan tanto métodos cualitativos como cuantitativos. El tipo investigación fue descriptiva y aplicada. Los sujetos de información fueron 47 operarios de máquinas, dos gerentes y los formadores internos de la compañía. A estos sujetos se les aplicó diferentes instrumentos para la recolección de datos como lo fueron las observaciones, el análisis documental, los cuestionarios y las entrevistas.

Dentro de los resultados de la información recopilada, se encontró que a pesar de que la Compañía de Galletas Pozuelo cuenta actualmente con un programa de capacitación para sus colaboradores, estos no son estructurados de manera consecuente o enseñados con una correcta mediación pedagógica, entre otros aspectos faltantes a nivel estructural y de gobernanza. Debido a lo anterior se realizó una propuesta para brindarle a la Compañía de Galletas Pozuelo una descripción clara sobre la gobernanza del proceso formativo integral para los colaboradores operativos.

Palabras Clave: Educación no formal, Educación Técnica, Universidad Corporativa, Sistema Integrado de Gestión.

ABSTRACT

The Galletas Pozuelo Company is a corporation dedicated to the manufacturing and distribution of cookies, currently the company exports to all continents of the world; however, its biggest production plant is located in Costa Rica. This project aims to propose a model of a Corporate University for the training of the operational area of the Galletas Pozuelo DCR SA Company. This, through the identification of the trainings' necessities, that the people from the operational area have. Besides, by defining the necessary elements in order to incorporate a model of a Corporate University model into the Pozuelo Company, and also by determining the characteristics that the proposal for this model of UC must have and therefore elaborate the proposal of the model of Corporate University for the training of the company's operational area.

Moreover, in the theoretical framework, the concepts that gave foundation to this project were developed, such as non-formal education, professional training, corporate university regarding its models, dimensions, and components, also concepts related to andragogy and the understanding of the integrated management system under which the company works.

The methodology utilized for this project was mixed, since both qualitative and quantitative methods are used. The research type was descriptive and applied. The information subjects were 47 machine operators, two managers and the company's internal trainers. As well, different instruments were applied for data collection such as observations, documentary analysis, questionnaires and interviews.

Finally, among the results of the collected information, it was found that although the Compañía de Galletas Pozuelo currently has a training program for its employees, those are not structured in a consistent manner or taught with a correct pedagogical mediation, among other aspects missing regarding structure and governance. Due to

the above, a proposal was made to provide the Compañía de Galletas Pozuelo with a clear description of the governance of the integral training process for employees.

Keywords: Non-formal education, Technical Education, Corporate University, Integrated Management System

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	7
1.1. Introducción.....	8
1.2. Antecedentes del Problema	10
1.3. Justificación.....	22
1.4. Preguntas de la investigación.....	26
1.5. Planteamiento del Problema	26
1.6. Objetivos de la investigación	27
CAPÍTULO II	29
2. Referente teórico.....	30
2.1. Educación No Formal.....	30
2.2. Educación Técnica	31
2.3. Universidad corporativa.....	31
2.4. Sistema Integrado de Gestión	64
CAPÍTULO III	66
3. Marco Metodológico.....	67
3.1. Finalidad.....	67
3.2. Tipo de Investigación:.....	67
3.3. Alcance de la investigación	69
3.4. Sujetos de información	70
3.5. Instrumentos y técnicas para Recolección de datos	73
3.6. Procedimientos Metodológicos de la Investigación	77
3.7. Contexto de la investigación.....	77
3.8. Diseño de Investigación	77

3.9. Variables	82
3.10. Procedimientos de validación y criterios de confidencialidad de la Investigación 88	
3.11. Procedimientos de análisis de resultados o discusión	88
3.12. Alcances	88
3.13. Limitaciones	89
CAPÍTULO IV	90
4. Análisis de los resultados.....	91
4.1. Análisis de las entrevistas	91
4.2. Análisis de los cuestionarios	99
4.3. Análisis de las observaciones	108
CAPÍTULO V	112
5. Conclusiones.....	113
CAPÍTULO VI	118
6. Propuesta.....	119
CAPÍTULO VII	147
7. Bibliografía	148
APÉNDICES	153

CAPÍTULO I

1.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, se vive en un mundo globalizado, donde el avance tecnológico va de la mano con el éxito en el mercado. Es así como la actualización empresarial es una necesidad latente, por lo que la capacitación de los colaboradores se ha vuelto una herramienta esencial dentro de las compañías. Debido a esto, muchas organizaciones han llegado a reconocer la importancia de los programas de desarrollo de recursos humanos, para mejorar las competencias y la productividad de sus empleados (Jain y Gulati, 2016). En efecto, para muchas organizaciones, este tipo de programas son vistos como contribuyentes elementales a la estrategia empresarial (Kalata, 1999). Es por esto que el objetivo de los diferentes programas empresariales de capacitación es mejorar el rendimiento de la organización, por medio del desarrollo de los empleados, del desarrollo de las organizaciones y del desarrollo profesional (Swanson y Arnold, 1996).

Por otro lado, esta necesidad de constante actualización lleva a las compañías a la búsqueda de entes externos, tales como universidades e institutos privados, entre otros, para la capacitación especializada de sus colaboradores. Sin embargo, muchos de los centros de capacitación existentes están alejados del contexto de la organización (Renaud, 2008). Además, los programas de capacitación que se encuentran en el mercado son generalizados y, a veces, no se incorporan a las necesidades comerciales específicas de las compañías (El-Tannir, 2002). Por lo que el concepto de universidad corporativa da una solución eficaz ante la falta de una herramienta de educación y formación integradora, alineada a las estrategias específicas de cada compañía.

Las universidades corporativas aparecieron a finales de la década de 1980, en relación con la globalización del mercado laboral y la integración de los espacios económicos nacionales. Boston Consulting Group (BCG) encontró, a través de una encuesta, que había alrededor de 2,000 universidades corporativas formales en los Estados Unidos, en 2007. Así mismo, BCG también estimó que para 2015, más de 4,000 compañías en todo el mundo tendrían universidades corporativas. Las más

reconocidas son Toyota University, ORACLE, Mc Donald's University, General Electric y Disney University. Esta creciente tendencia de las universidades corporativas está relacionada con una de las razones principales: los gerentes reconocen cada vez más que alinear el desarrollo de recursos humanos con la estrategia empresarial es un movimiento estratégico para aumentar la capacidad y la eficacia en la prestación de servicios.

Allen (2002) definió una universidad corporativa como una herramienta estratégica diseñada para ayudar a la organización a lograr su misión mediante la realización de actividades que fomentan el aprendizaje, el conocimiento y la sabiduría individuales y organizacionales. Otros autores, como Li y Alagaraja (2007), han ofrecido criterios más específicos para resaltar que una universidad corporativa incluye esfuerzos de aprendizaje que exceden el alcance de un departamento de capacitación tradicional. Por ende, esta es diferente de un área funcional simple en una organización que ofrece programas de desarrollo de los recursos humanos de los colaboradores (Blass, 2001).

Debido a lo presentado anteriormente, esta investigación pretende generar una propuesta de un modelo de Universidad Corporativa para la capacitación del área operativa de la Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA, con el fin de darle una consolidación a todas las capacitaciones de la compañía. De esta manera, se espera mantener el hilo conductor del aprendizaje y evitar la curva de olvido, para generar mayor eficiencia de sus funciones.

Este interés surge de la creciente importancia del concepto de aprendizaje dentro del panorama actual que caracteriza a la economía basada en el conocimiento e información. Las habilidades, tanto técnicas como las humanas, se han convertido en la nueva riqueza y la actualización en ventaja competitiva de las compañías (Pedrón, 2018). No obstante, mucha de la educación no formal, que se da en las empresas por medio de capacitaciones aisladas, se centra en los contenidos individualizados y no interconectados unos con otros, como es el caso de los programas de formación formal. Como se mencionó anteriormente, estos programas externos, a pesar de poseer una malla curricular consolidada y

aprendizajes esperados definidos, no se encuentran contextualizados ni alineados a las necesidades específicas de la compañía. Es ahí donde se considera necesario integrar todos los componentes del currículo y balancear siempre la dimensión de persona con la de productividad, de forma tal que se cumpla con los objetivos sociales y estratégicos de la Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A continuación, se presentan los antecedentes del problema, los cuales hacen una descripción sobre los antecedentes de la compañía, su historia y el departamento que se estudió. Además, se realizó un análisis de los antecedentes internacionales sobre el tema de estudio, así como de las principales universidades corporativas más prestigiosas del mundo y, para finalizar, se realizó una revisión a los referentes nacionales en temas de educación formal que se gestionan en las empresas.

Primeramente, la necesidad de crear una nueva metodología de formación empresarial llamada Universidad Corporativa, nace debido a la globalización, al constante cambio que ocurría en la gestión del conocimiento de las grandes compañías, y a la escasa oferta académica formal para solventar las necesidades específicas de cada sector. Para fundamentar lo anterior, Iglesias (2017) expresa lo siguiente:

Los inicios de la universidad corporativa se remontan a la mitad del siglo XX, cuando General Motors creó el primer proyecto de Escuela Corporativa para la capacitación de su personal en 1950. Sin embargo, no fue hasta 1961 cuando la compañía de comida rápida McDonald's, consciente de que su negocio requería de sus empleados unos conocimientos muy especializados que no podían ser aprendidos en ningún otro sitio (servicio al cliente, calidad y presentación de los menús y limpieza del restaurante), decidió formar a sus empleados en su propia universidad llamada "*Hamburguer University*": la primera universidad corporativa (p.7).

Como solución a esta problemática, la Universidad Corporativa responde a las necesidades de la industria, en su búsqueda para el desarrollo de conocimientos y habilidades, que otros espacios formativos no son capaces de brindar a las

personas colaboradoras. Varios autores refuerzan lo anterior, al indicar que las corporaciones deben ser las principales educadoras de la fuerza laboral. Por esta razón, muchas empresas han optado por dar una especie de formación profesional a sus empleados, que propicie un aprendizaje continuo y una capacitación en los diferentes procesos, diseñada a su medida y según las condiciones propias de mercado o contexto productivo (Lipp, 2013; Meister, 1998; Nixon y Helms, 2002).

No obstante, mucha de esta educación no formal que se da en las empresas se centra en que la persona se adapte al cargo con rapidez, aunque no con eficacia. Situación que genera que los ocupantes del cargo no desarrollen las habilidades blandas y procedimientos de gestión de conocimiento adecuados para la operación interna de la compañía. Esto dificulta la transmisión del “Know how”, el cual es un concepto que proviene del inglés y su traducción literal es “Saber hacer”. A partir de esto se determina la necesidad de integrar todos los componentes del currículo, de forma tal que se cumpla con los objetivos sociales y pedagógicos de la enseñanza andragógica, la cual es utilizada en este documento como parte fundamental de la propuesta.

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

De acuerdo con la página web de Compañía de Galletas Pozuelo (2018), el 5 de noviembre de 1919, Felipe Pozuelo fundó la “Fábrica de Galletas y Confites Felipe Pozuelo e Hijos Ltda.”, que se localizó en un pequeño edificio en Paseo Colón, frente al Hospital San Juan de Dios.

Ante el aumento de la demanda, don Felipe decidió ampliar la infraestructura y maquinaria de la fábrica, para lo cual compró un terreno en La Uruca, lugar que, desde 1962 y hasta la fecha, aloja la Planta de Producción y Oficinas Administrativas de Costa Rica.

La compañía estadounidense Riviana Foods fue dueña de la empresa Pozuelo desde 1970 hasta 2006. A partir de este período, todos los productos se

comercializan bajo la marca “Pozuelo” y, gracias al crecimiento que han tenido en la región, abrieron oficinas comercializadoras en otros países de Centroamérica: Nicaragua, en 1982; Panamá en, 2002; El Salvador y Guatemala, en 2004.

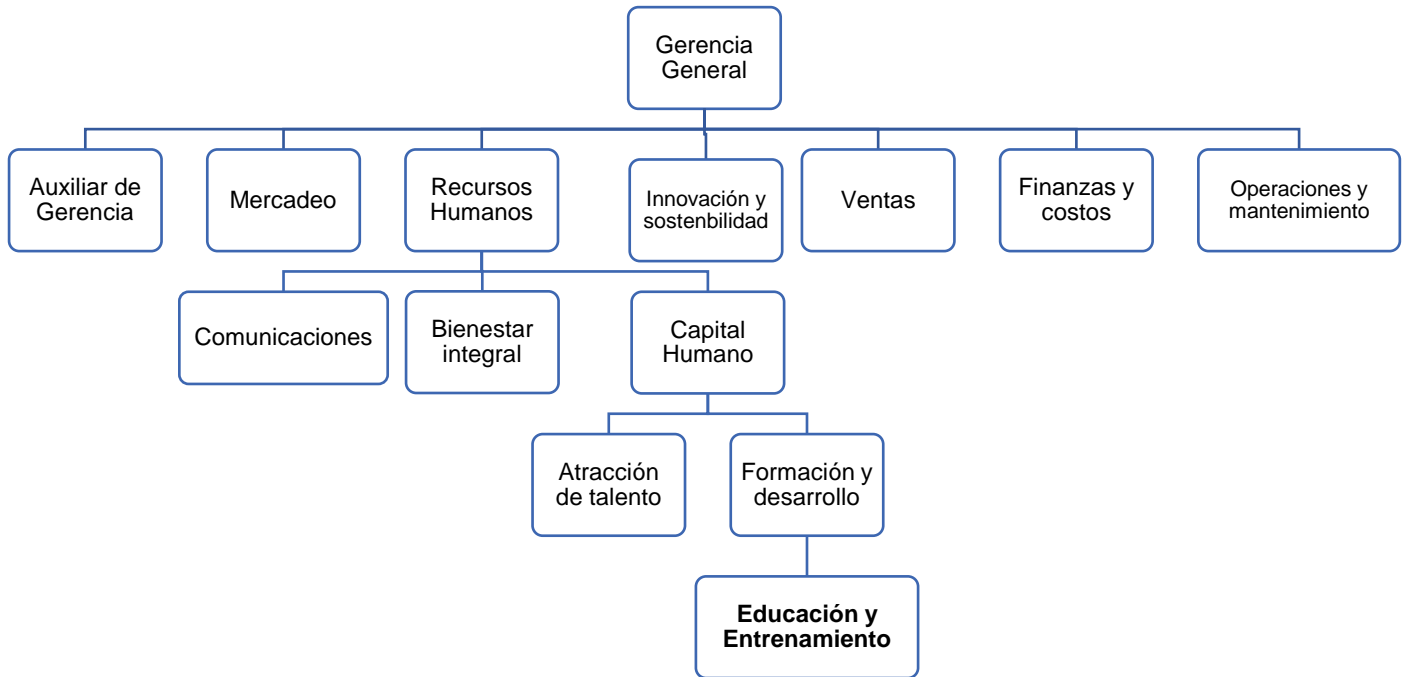
En 2006, su solidez y su liderazgo en el mercado llevó a Compañía de Galletas Pozuelo a ser una subsidiaria del Consorcio Colombiano Grupo Empresarial Nutresa, que es el cuarto Grupo del Sector Alimentos más grande de América Latina, pues mantiene un portafolio con 146 marcas, en sus ocho unidades de negocio: Carnes frías, Galletas, Chocolates, Café, Helados, Pasta, Tresmontes Lucchetti (TMLUC). En Costa Rica, Grupo Nutresa tiene tres plantas productivas: Pozuelo, Compañía Nacional de Chocolates y Helados Pops.

A pesar de la consolidación de esta compañía y del crecimiento acelerado que tiene, el área formativa no se encontraba dentro de su organigrama, se veía como un proceso que podía subcontratarse y no tan necesario. Sin embargo, a partir 2015 se da el incremento en la certificación de normas como ISO 9001, 14000, 45000, FSSC 22000, HACCP, BASC, que tenían como requisito un proceso de formación y educación interno que indicara los procedimientos con los cuales se entrena a los colaboradores y su respectiva evidencia.

Es por esto por lo que, a partir de febrero de 2015, se crea un nuevo departamento llamado Formación y Desarrollo, que es actualmente el encargado del desarrollo de las habilidades y competencias, así como del cierre de brechas en el correcto ejercicio de los puestos de trabajo de sus colaboradores. Este departamento es el elemento conector con la educación profesional y crecimiento interno de los empleados en la compañía.

El nuevo organigrama del área de Recursos Humanos se observa en la Figura 1.1.

Figura 1.1 : Organigrama parcial de Compañía de Galletas Pozuelo



Fuente: elaboración propia (2018).

Este crecimiento en el departamento ha llevado al equipo de Formación y Desarrollo a facilitar y gestionar el conocimiento en toda el área de producción. Además, este departamento necesita almacenar la documentación relacionada con el proceso de entrenamiento en máquinas, en nuevos sistemas de calidad y en estándares de certificación, que se van creando año con año. Es por lo anterior, que la Universidad Corporativa es una alternativa útil, innovadora y eficaz, ante las necesidades citadas.

ÁREA DE EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Actualmente, Pozuelo cuenta con un área de Educación y Entrenamiento. En esta área es donde se va a enfocar la formulación del modelo de Universidad Corporativa, para la capacitación del área operativa de Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A. Debido a esto, es importante mencionar los puntos principales que rigen la estrategia de trabajo del departamento, para de esta manera alinear el modelo de Universidad Corporativa con las estrategias de gestión humana de la compañía, mostrados en la figura 1.2.

Figura 1.2. Resumen de puntos importantes de la estrategia de gestión humana Pozuelo.



Fuente: Elaboración propia con información del Plan estratégico 2018 Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A.

De acuerdo con la figura 1.2, se puede evidenciar como el aspecto de desarrollar competencias claves es de gran relevancia para la compañía, ya que forma parte de su estrategia. Es por esta razón que se debe trabajar en un modelo de Universidad Corporativa para la capacitación del área operativa de Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A. y de esta manera brindar esas competencias claves a sus colaboradores de forma eficaz y eficiente.

POLÍTICA EMPRESARIAL

La compañía pretende ser una empresa de alimentos que actúa dentro del marco de su misión, visión y valores; comprometidos con el desarrollo sostenible, la creciente generación de valor y la innovación efectiva. Para ello mantiene y mejora su Sistema Integrado de Gestión. La empresa cumple con la normativa, legislación y otros requisitos aplicables a la actividad productiva y comercial; mantiene canales de comunicación con sus partes interesadas e impulsa el mejoramiento continuo de

los procesos, mediante la cultura de trabajo, con la participación y autogestión de su gente.

1.2.1.3. Misión, visión, valores actuales

Para trabajar alineadamente con la razón de ser de esta compañía, se deben tomar en cuenta las bases que fundamentan esta empresa. Es así como a continuación se muestra la misión, visión y los valores actuales de la compañía, de acuerdo con la página www.pozuelo.com (2019).

A. Misión:

Somos la compañía de alimentos que brinda a sus consumidores momentos de sabor y felicidad con productos de calidad, nutritivos, divertidos e innovadores. Con nuestra gente alegre, su talento y pasión, logramos crecimiento rentable, calidad de vida y desarrollo sostenible.

B. Visión:

Juntos lograremos duplicar nuestro negocio de alimentos para el 2020, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer.

C. Valores Actuales

Actualmente, Pozuelo trabaja bajo diferentes valores, los cuales marcan su diario accionar. Estos son:

1. Respeto: es tratar a los demás con amabilidad, cumplir con los compromisos adquiridos y escuchar.
2. Confiabilidad: es actuar con transparencia y coherencia. Asegurar la calidad en los resultados y la información.
3. Servicio: es actuar para superar las expectativas de los clientes internos y externos. Además de dar soluciones efectivas.

4. Pasión: es tener definidas las metas personales y laborales. Asumir los retos con entusiasmo y energía.

COLABORADORES

Pozuelo cuenta con más de 1300 colaboradores en la región, Además, tienen presencia activa en 18 países del mundo y operaciones en cuatro países de Centroamérica. Actualmente, opera en Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, el Salvador y Panamá. Sin embargo, como se puede observar en la Figura 1.3, que muestra la cantidad de colaboradores por país, se evidencia que la planta de operación de Costa Rica es la más grande de istmo. Así mismo, cabe recalcar que la compañía cuenta con operarios, técnicos, jefes, gerentes, tanto del área productiva como de la gestión de recursos humanos, los cuales laboran en tres diferentes turnos, durante los siete días de la semana.

Figura 1.3. Cantidad de Colaboradores por País



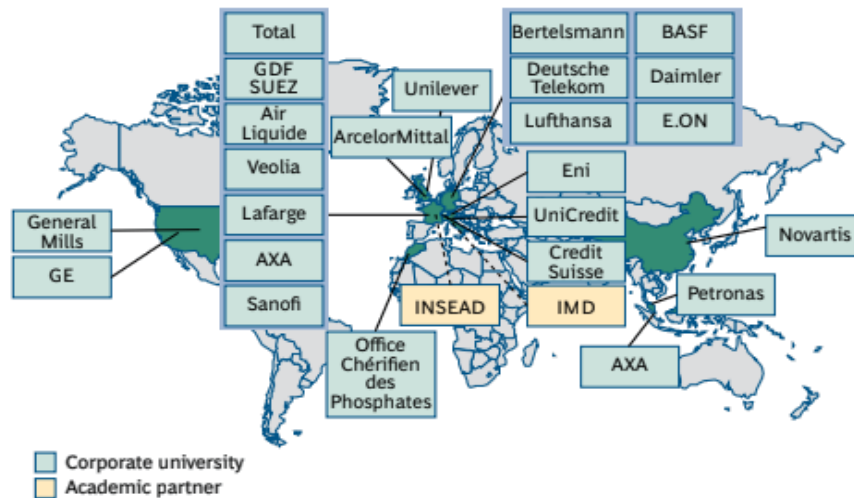
Fuente: www.pozuelo.com (2018)

De acuerdo con la Figura 1.3. mostrada anteriormente, tomada de www.pozuelo.com (2018), en Costa Rica laboran alrededor de 1076 colaboradores. Toda esta población es capacitada, ya sea de forma virtual o presencial, por el equipo interdisciplinario de educación y entrenamiento. Es importante recalcar que toda su población es adulta y en su mayoría no poseen con un título de conclusión de la educación diversificada, por lo que solo cuentan con un título de noveno año. Es por esta razón, que las alternativas de formación deben ir enfocadas bajo las bases de la andragogía y el desarrollo del ser.

ANTECEDENTES INTERNACIONALES

La educación profesional y la certificación de puestos corporativa se encuentran en boga, dentro de las estrategias organizacionales mundiales, desde hace varios años. Según The Boston Consulting Group (2013), más de 4000 compañías en el mundo poseen universidades corporativas formales. Así mismo, se han invertido más de \$400 billones en entrenamientos, resultando de esto 4300 ejecutivos graduados en más de 100 países donde se encuentran Universidades Corporativas. Como se puede observar en la Figura 1.4, se muestra un mapa con la ubicación geográfica de algunas de las Universidades Corporativas alrededor del mundo y de esta manera se respalda la importancia y trascendencia que tienen estos modelos en el mundo y que las empresas actuales se están convirtiendo en empresas humanas.

Figura 1.4. Mapa con ubicación geográfica de las universidades corporativas en el mundo.



Sources: Expert interviews; BCG analysis.
Note: Some interviews were with HR executives and the heads of regional campuses, rather than with the head of the corporate university. At the time of the interviews, not all of these companies had established formal corporate universities.

Fuente: Imagen tomada de la revista The Boston Consulting Group, (2013).

Es importante mencionar que empresas como Apple, General Electric, Walt Disney y muchas otras poseen este tipo de estructuras en constante innovación.

Según Cardoza (2014), el modelo de Universidad Corporativa que utilizan estas transnacionales y megaempresas está basado en los siguientes elementos:

- Desarrollar el liderazgo.
- Desarrollar las competencias necesarias para el cumplimiento de su estrategia.
- Adaptar a las personas de manera ágil al cargo.
- Adaptar las personas al entorno en donde se desenvuelve el negocio
- Conocer cada detalle de la industria para convertirlo en una diferenciación de su calidad y servicio.

UNIVERSIDADES COPORATIVAS INTERNACIONALES

Se considera importante mencionar las siguientes universidades corporativas, tanto por su impacto a nivel mundial, como por su relación con la industria de la empresa de estudio.

Hamburguer University:

En el caso de McDonald's, de acuerdo con McDonalds University (2018) en el año 1961, inicia la creación de su universidad a partir de la necesidad de que sus colaboradores ágilmente aprendieran conocimientos especializados de su negocio, que no podían ser impartidos por ningún otro centro educativo o empresa que pudiera capacitar a sus propios empleados.

Esta universidad fue creada en el sótano de uno de los McDonald's, ubicado en Elk Grove Village, en Estados Unidos. Ante una necesidad latente de tener personas que conocieran el "know how" de sus procesos y pudieran expandir el negocio de forma más ágil, se procedió a desarrollar estándares y metodologías para la interiorización de los conocimientos por sus colaboradores. Según Vives (2015),

Su primera promoción graduó a quince estudiantes. Desde entonces, más de ochenta mil responsables de restaurantes se han graduado, con una formación que hace hincapié en el desarrollo de unas operaciones consistentes y de excelencia en sus restaurantes. El servicio, la calidad y la limpieza son tres de las bases de la formación en operaciones que se desarrolla en la Universidad y de los pilares en el desarrollo del liderazgo para McDonald's, que cuenta hoy en día con siete sedes en todo el mundo (p.66).

Es importante recalcar que en sus inicios se quiso denominar con el nombre de Universidad McDonald's, ya que basaron su metodología en las universidades académicas ya existentes; es decir, un maestro o facilitador que transmitía sus conocimientos a alumnos. Sin embargo, para generar mejor recordación se le llamó la Universidad de la Hamburguesa.

Actualmente y a nivel mundial, la Universidad de la Hamburguesa sigue a la vanguardia de procesos formativos, dentro de su página en internet McDonald's

(2018) menciona que la Universidad ha graduado a más de 5000 personas por año desde que inició, así mismo personas provenientes de 120 países ya han realizado cursos. Debido a la multiculturalidad de los colaboradores los cursos han sido traducidos a 22 idiomas. Su prestigio es tanto que, actualmente, el Consejo Americano de Educación convalidó sus cursos en varias universidades de Estados Unidos, Japón, Gran Bretaña, Alemania, China y Brasil.

McDonald se ha salido no solo de las fronteras de la educación informal, sino que su capacitación y metodología creativa y efectiva ha sido validada por distintas universidades.

Se puede decir que, así como lo menciona McDonalds University (2018) actualmente la universidad corporativa utiliza una metodología mucho más dinámica que en sus inicios, se encuentra enfocada en centralizar el conocimiento mediante la participación, la opinión y la transferencia viva del conocimiento del día a día por las personas que componen la organización.

General Motors:

El Centro de Capacitación o Universidad Corporativa General Motors, de acuerdo con General Motors (2018), es actualmente el responsable de los estándares operativos y el desarrollo de todo el personal que labora en la red de distribuidores General Motors en México, Centroamérica y El Caribe. A partir del año 2000, esta empresa evolucionó para formalizar su proceso de enseñanza a través de la creación de un Colegio Técnico y un Colegio de Negocios, los cuales, dos años más tarde, lograron avanzar en materia de virtualidad e impartir sus entrenamientos a distancia.

En 2013, se institucionalizó la Universidad Corporativa General Motors, la cual opera con la Escuela de Ventas para desarrollar a todo el personal de la red de distribuidores y la Escuela de Posventa, que capacita a todo el personal técnico y de servicio (Motors, 2018)

La Universidad Corporativa General Motors está instalada sobre una superficie de 4.000 metros cuadrados y General Motors (2018) afirma que anualmente esta universidad imparte 45.000 cursos a distancia y 11.000 cursos presenciales en México, Centroamérica y el Caribe.

Se eligen ambos ejemplos organizacionales, debido a que el rol de sus negocios está enfocado al proceso de manufactura y coinciden, en gran forma, con la estructura y procesos de Pozuelo.

SITUACIÓN NACIONAL

Dentro del ámbito nacional, se ha observado que las tendencias internacionales han generado beneficios para las diferentes empresas, al cubrir las necesidades de capacitación de los colaboradores, por medio de la creación de Universidades Corporativas. De acuerdo con Brenes (2013), la empresa Britt fue una de las pioneras en el desarrollo de universidades corporativas, al crear ADN Britt, la cual se centra en el proceso de inducción de la empresa y la capacitación en dirección a la ruta de la excelencia. ADN Britt desarrolla este programa para cerrar las brechas de conocimiento que tienen los colaboradores, en relación con el desempeño de su puesto. De igual manera, se menciona que, en 18 meses, los indicadores de esta universidad corporativa muestran que se han impartido más de 32.000 horas de capacitación, en siete de los países donde opera y ha llegado al 70% de sus colaboradores.

Por otro lado, Dos Pinos desarrolló su universidad en 2010, en la cual creó una unificación de todos los programas de capacitación que recibía la cooperativa de lecheros, para así lanzarse como una de las universidades con mayores horas enseñanza. Brenes (2013) menciona que esta contabiliza 167.000 horas de aprendizaje y ha logrado capacitar a casi la mitad de su recurso humano. Los temas impartidos en esta universidad están divididos en cuatro programas, que cubren temas como: generalidades de la compañía, aspectos técnicos de tipo gerencial e industrial, aspectos técnicos relacionados con la producción de leche y desarrollo de habilidades gerenciales.

En Costa Rica, menciona Brenes (2013) que las empresas nacionales como Grupo Nación y Grupo Monge y empresas internacionales como Demasa, Deloitte y Coca-Cola Femsa han creado recientemente sus propias universidades para empleados y familiares.

Aunque en el mundo, la creación de universidades corporativas es una práctica aplicada desde la década de 1950 por grandes corporaciones como General Electric, en Costa Rica, de acuerdo con Brenes (2013), el conjunto de cursos ocasionales de capacitación en una empresa está pasando a ser una estrategia de negocio más estructurada, para identificar e impulsar talentos y áreas claves en las compañías.

En este sentido, Brenes (2013) menciona que en Costa Rica el proceso de desarrollo de la educación informal se encuentra bastante avanzado y se observa el interés de las compañías por generar competitividad en sus empleados, no solo para que sean mejores, sino para darles un valor agregado de motivación y emprendimiento a los esfuerzos en sus roles de trabajo.

Adicional a esto, se puede identificar que la universidad corporativa es una ventaja estratégica importante, ya que es el medio transversal por el cual los colaboradores cierran sus brechas de conocimientos y el flujo de comunicación y buenas prácticas se mantiene actualizado.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En el presente apartado se realizó la justificación sobre la importancia y actualidad del tema de estudio, así como las diferentes opiniones de distintos autores sobre el valor de la gestión del conocimiento dentro de las empresas.

En los últimos años, las compañías transnacionales buscan e invierten en diferentes alternativas y estrategias para la gestión de los recursos humanos y para el aprendizaje. Lo anterior lo afirma Guthrie (2013), al resaltar que una fuerza laboral

bien educada y calificada se considera cada vez más clave para el éxito en la economía global basada en el conocimiento de hoy. Es por esta razón que las empresas buscan adaptarse para enfrentar al mercado globalizado y sus constantes cambios.

Por otra parte, la creciente competencia en un mundo cada vez más globalizado, los avances tecnológicos, las nuevas demandas de las partes interesadas, los cambios en las estrategias corporativas y los desarrollos organizativos, los problemas presupuestarios y de tiempo y la necesidad de acción inmediata están incesantemente cambiando y desafiando a las empresas, así como a todo el ámbito educativo. Después de todo, la adaptación continua a un entorno global volátil, incierto y ambiguo sin aprendizaje es imposible (Pedrón, 2018).

Actualmente, las compañías buscan promover una cultura de gestión de conocimiento que reaccione de forma oportuna y preventiva a las diversas situaciones. De esta manera, las empresas se vuelven competitivas, al contar con las personas preparadas y adecuadas para desarrollar las actividades empresariales (Brunet, 1987). No obstante, esto solo se puede lograr por medio de la actualización permanente de las habilidades y conocimientos del personal y de la consolidación, tanto del aprendizaje organizativo como del individual.

En relación con esto, las empresas promueven el desarrollo los recursos humanos por medio de una correcta formación de sus colaboradores. Esta necesidad de formación se debe, según Menéndez (2001), a que la cualificación es patrimonio personal, pero la competencia es, primordialmente, una responsabilidad empresarial. El aprendizaje en el lugar de trabajo aborda las preocupaciones críticas, incluida la brecha en las competencias y el tiempo que tardan los empleados en cerrar esa brecha entre los no calificados y los calificados. Por esta razón, la escasez de personal y de habilidades se está extendiendo mucho más, especialmente en las regiones que experimentan un alto crecimiento económico.

Como se explicó anteriormente, existe una falta de conocimiento y especialización que la educación tradicional no logra desarrollar en su totalidad en el estudiantado.

Así mismo, la exigencia de las empresas es cada vez más amplia, ya que estas prefieren personas que se adapten a los cargos de forma ágil y logren retener muchos conocimientos sobre el funcionamiento de la organización. Debido a esto, muchas empresas, a través de los años, han optado por un proceso de enseñanza propio para sus colaboradores, bajo un esquema de formación profesional que con agilidad cierre brechas y desarrolle competencias. Esto se relaciona con lo que afirma Guthrie (2013), quien señala que las universidades deben comprometerse como escuelas de negocios para darles a los estudiantes las habilidades que no solo enriquecen sus vidas, sino que también satisfacen las demandas del mercado laboral en evolución.

Las universidades corporativas dan una respuesta ágil y atinada a los objetivos de cada negocio. Garbellini (2013) menciona que las Universidades Corporativas no solo poseen una visión más clara de los objetivos y de la preparación de los programas internos de la compañía, sino que también refuerzan la cultura de la empresa, De igual manera, estas universidades poseen la característica de formar y enriquecer la gestión de conocimientos de la compañía. Las Universidades Corporativas ayudan a “garantizar que las políticas corporativas globales alcancen los objetivos locales mediante actividades de formación, así como transferir los conocimientos y las buenas prácticas del contexto global al local y viceversa” (Cardoza, 2014, p. 72).

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. Así mismo, si esta se diseña con éxito medible puede contribuir al valor de marca de una organización a lo largo del tiempo. A su vez, las universidades corporativas son un mecanismo comprobado para el desarrollo de liderazgo que apoya el crecimiento de la organización y el desarrollo de su cultura.

El mercado laboral costarricense es muy competitivo y demanda no solo una formación técnica de calidad, sino también una formación continua específica. En muchos de los casos se prefiere que sea hecha a la medida de la empresa y que

se imparta a lo interno de las compañías. En Costa Rica, se encuentran distintas compañías compuestas por gran cantidad de empleados, las cuales se han destacado por un proceso regulado de gestión de información y conocimiento.

Actualmente, la relación entre la educación académica y las competencias empresariales no está desarrollada. Es decir, no existe un vínculo entre la formación académica recibida fuera de la empresa y las competencias requeridas dentro del ámbito laboral. Debido a lo anterior, en muchos casos el entrenamiento se vuelve tedioso y complicado para las empresas. Es en este panorama que la formación profesional toma relevancia y permite integrar el conocimiento técnico con la dinámica laboral de forma oportuna y competitiva.

Con base en lo anterior, se detectó una necesidad de formación y gestión del conocimiento que se adecúe a la Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA. Por esta razón, este estudio pretende analizar los distintos modelos de universidades corporativas, para así generar un producto final de gran valor. De esta manera, se apoyará la estrategia empresarial y se mantendrán las certificaciones exigidas para la exportación de productos de manufactura, como lo son las galletas, cuyo resultado sería una productividad eficiente por parte de los colaboradores de la compañía.

Se espera que, a partir de esta estrategia, la capacitación actual que se lleva a cabo en la Compañía de Galletas Pozuelo haga un salto a la educación no formal dentro de la empresa, por medio de la implementación de metodologías más funcionales y didácticas. Así mismo, se dará un aporte a la sociedad de manera que dinamice el sector de la educación técnica y formación profesional. Esto se puede lograr por medio de alternativas de formación más atinadas para el sector productivo del país, lo cual llevaría a un mejor desarrollo de las habilidades y competencias de los colaboradores de la Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA.

1.4. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Este apartado presenta las principales preguntas de investigación que se plantearon con el fin de ser resueltas durante el proceso de investigación y análisis de este proyecto.

1. ¿Cuáles elementos son necesarios para incorporar al modelo de Universidad Corporativa en la Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA?
2. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal del área operativa de Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA.?
3. ¿Qué características debe tener una propuesta de capacitación empresarial bajo el modelo de Universidad Corporativa, para el personal del área operativa de Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.?
4. ¿Cómo han sido las capacitaciones anteriores de los colaboradores durante las capacitaciones de la compañía?

1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este apartado se presenta el planteamiento del problema y su importancia para la formación profesional.

En la actualidad, la educación superior y la capacitación corporativa han hecho que surja un cambio, ahora las personas están mucho más solas y bombardeadas de información, todas las respuestas que se pronosticaron en el pasado ya no son tan funcionales en el futuro, tanto de las personas como de las organizaciones, solo la gestión del conocimiento dará valor agregado a la carrera organizacional de los colaboradores y a la sostenibilidad de las empresas. Lo anterior lo refuerza Viltard (2016), quien señala que la mejora continua y los sistemas de gestión son fundamentales para la formación profesional. Por medio de esta, se puede desarrollar un entrenamiento eficaz, con una buena gestión de conocimiento, cultura y cambio.

La compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A. no cuenta con un proceso educativo que tenga un seguimiento y una estructura por medio del cual se evite la pérdida de los aprendizajes obtenidos durante los procesos educativos. Así mismo, las capacitaciones que se dan en este momento en la compañía no tienen un hilo conductor entre lo que se aprende en una capacitación y lo que se imparte en las siguientes. Adicional a esto, no existe una malla curricular que plantee la estructura de las capacitaciones, ni un proceso para medir los conocimientos, habilidades o competencias que se desarrollan en cada colaborador, durante de un programa de capacitación.

Definir un modelo de universidad corporativa, para la gestión del conocimiento en la compañía permite tener información sobre: los colaboradores que pueden ser ascendidos, el desempeño académico, el desarrollo de las competencias y el vínculo entre las capacitaciones.

Por otro lado, una universidad corporativa permitiría documentar los resultados obtenidos durante los procesos de capacitación, ya que esta información es importante, a la hora de certificarse en una norma de calidad. Lo anterior, es de gran interés para la compañía, ya que cada certificación amplía las ventas en el exterior.

Por lo tanto, este estudio pretende responder el siguiente problema de investigación: ¿Cómo elaborar una propuesta de Modelo de Universidad Corporativa para la capacitación del área operativa de compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.?

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se menciona el objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación.

OBJETIVO GENERAL

- Proponer un Modelo de Universidad Corporativa para la capacitación del área operativa de compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.,.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las necesidades de capacitación del personal del área operativa de Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA.
2. Definir los elementos técnicos necesarios para incorporar el modelo de Universidad Corporativa en la Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.
3. Determinar las características que debe tener la propuesta del modelo de Universidad de Corporativa idóneo para la Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA.
4. Elaborar la propuesta del modelo de Universidad Corporativa para la capacitación del área operativa de compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.

CAPÍTULO II

2. REFERENTE TEÓRICO

A continuación, se desarrollan los conceptos que dan fundamento al presente proyecto. Los contenidos a abordar poseen una lógica estructural organizada de la siguiente manera: Primero se realiza un acercamiento a la educación no formal, que es la razón por la cual este trabajo se vincula con el proceso de educación técnica y formación profesional; posterior a esto se hace el acercamiento a lo que teóricamente es la universidad corporativa, según los autores más relevantes, para así desglosar sus modelos, dimensiones y componentes; seguidamente se analiza el concepto de andragogía el cual será un pilar fundamental en la construcción del proyecto, porque su enfoque está en la educación para adultos; por último, la comprensión del sistema integrado de gestión el cual es la base teórica sobre la que se construye la malla curricular del presente proyecto.

2.1. EDUCACIÓN NO FORMAL

Se considera importante hablar de Educación no Formal, ya que esta es una de las formas en las que el adulto desarrolla su aprendizaje a lo largo de la vida. Existe evidencia de que las personas poseen la capacidad de aprender, sin importar su edad, esto debido a la plasticidad cerebral. Así lo afirma Gardner (1995) al decir que actualmente, frente a las creencias que prevalecieron durante mucho tiempo en la comunidad científica, el sistema nervioso adulto sigue siendo plástico, flexible y capaz de efectuar nuevas conexiones neuronales. De hecho, no hay motivos que nos induzcan a creer en la existencia de restricciones biológicas para la adquisición de nuevos conocimientos, gustos y valores.

Lo anterior, fortalece la idea de generar un modelo de aprendizaje a lo interno de las compañías, el cual desarrolle los conocimientos y habilidades requeridas por el personal en su cargo. Es importante destacar que, a este proceso de instrucción se le conoce como educación no formal. Este es definido por Coombs y Ahmed (1974)

como el proceso que dura toda la vida y en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el medio ambiente. Por lo que se puede decir, con la definición anterior, que la fase de desarrollo de habilidades dentro de la compañía es equivalente al proceso educativo. Así mismo, por medio del trabajo que se realiza dentro de las operaciones se desarrollan y amplían los conocimientos de sus colaboradores.

2.2. EDUCACIÓN TÉCNICA

Se considera de gran importancia mencionar el concepto de Educación Técnica dentro de la investigación como referente para el diseño de la Universidad Corporativa. Esta se concibe de acuerdo con Sevilla (2017) como:

Las modalidades educativas que combinan el aprendizaje teórico y práctico relevante para una ocupación o campo ocupacional específico, distinguiendo entre ETP inicial y continua. La primera incluye a los programas formales de nivel secundario y superior, diseñados para ser impartidos a los jóvenes al inicio de sus trayectorias profesionales y previo al ingreso al mercado del trabajo. La educación continua, por su parte, comprende al resto de los programas, incluida la formación de los empleados en las empresas y la formación (p.11).

Con base en lo anterior, la universidad corporativa forma parte de la oferta existente de educación técnica que se da a los colaboradores para formarlos en las diferentes áreas requeridas para ejecutar su puesto.

2.3. UNIVERSIDAD CORPORATIVA

La definición de Universidad Corporativa es elemental para entender la razón de este proyecto. Para Allen (2002) las universidades corporativas son entidades educativas que se constituyen como una herramienta estratégica diseñada para

ayudar a sus organizaciones en la consecución de sus objetivos a través de actividades que fomenten el aprendizaje y el conocimiento a nivel individual y organizacional. Por otro lado, Meister (1998) define Universidad Corporativa como una división educacional que funciona como el paraguas estratégico de la organización para todos los requerimientos de formación de sus empleados.

Considerando ambas definiciones se puede entender que la universidad corporativa es el medio por el cual el conocimiento se transforma en ejecución estratégica, así lo afirma Cardoza (2014) al explicar que “la UC tiene el rol de ayudar a garantizar que las políticas corporativas globales alcancen los objetivos locales mediante actividades de formación. También transfieren los conocimientos y las buenas prácticas del contexto global al local y viceversa” (p. 72). Esto se genera debido a que, según Viltard (2016), la educación superior y la capacitación corporativa han tomado forma en los últimos años, lo que ha sentado las bases para configurar un amplio y explosivo mercado de educación en el que nuevos actores se han dado cita. Universidades privadas y corporativas (UC) irrumpieron respondiendo a nuevos requerimientos que las Universidades Tradicionales (UT) no estaban en condiciones de responder.

Por otro lado, Cardoza (2014) menciona que gracias a esta configuración, la nueva estrategia corporativa es la acreditación externa, es una forma de convertir un proyecto de UC en una herramienta estratégica y de posicionamiento de la compañía. Este reconocimiento puede ser especialmente importante en los campos cada vez más regulados, tales como la industria de la banca o energía. Uno de los sistemas de acreditación más reconocido actualmente es el ‘Corporate Learning Improvement Process’ -Proceso de mejora del aprendizaje corporativo- (CLIP) concedido por la ‘European Foundation for Management Development’ (EFMD).

A partir de lo anterior, es evidente que la capacitación corporativa es considerada una herramienta estratégica empresarial de gran valor para el desarrollo del aprendizaje organizacional y que, sin esta, la transferencia del conocimiento, el “know how”, las normas y políticas corporativas no podrían ser enseñadas de una forma eficaz para la adaptación de una persona a un puesto; y en el caso en el que

no se apliquen se puede desacelerar el proceso productivo ocasionando menor rentabilidad.

MODELOS DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Para la creación de la Universidad Corporativa Kolo, Strack, Cavat, Torres, Bhalla, (2013) se refieren a cuatro formas en las cuales se puede crear una universidad dentro de una empresa.

1. Modelo de Training Center: este se encuentra enfocado en formar a todo el personal de la compañía, sin importar su nivel jerárquico; su misión principal es el logro de la excelencia dentro de la empresa y el orden de los procesos y estándares clave. Se utiliza de forma masiva y no es personalizado a sus colaboradores.

2. Modelo de programa de liderazgo: se encuentra enfocado en las gerencias medias y superiores con el objetivo de fomentar la cultura de liderazgo. Generalmente, este modelo requiere de facilitadores externos que formen en liderazgo a los colaboradores; pretende generar conexiones sólidas y efectivas entre los líderes internos y que ellos también puedan incrementar su liderazgo con clientes y proveedores.

3. Modelo de fortalecimiento de la estrategia: Al igual que el anterior, está dirigido a gerentes y superiores, dentro de sus contenidos principales se encuentra la socialización de la estrategia empresarial y su relevancia en la ejecución de procesos. Se desarrollan desafíos específicos para integrar el proceso de aprendizaje de la implementación de estrategia.

4. Modelo Red de aprendizaje: Sus objetivos son generar una cultura y oportunidades de aprendizaje continuo, más allá de las sesiones que se den en el aula. Esto ayudará a la gestión del conocimiento de todos los colaboradores, fortaleciendo sus habilidades funcionales y técnicas.

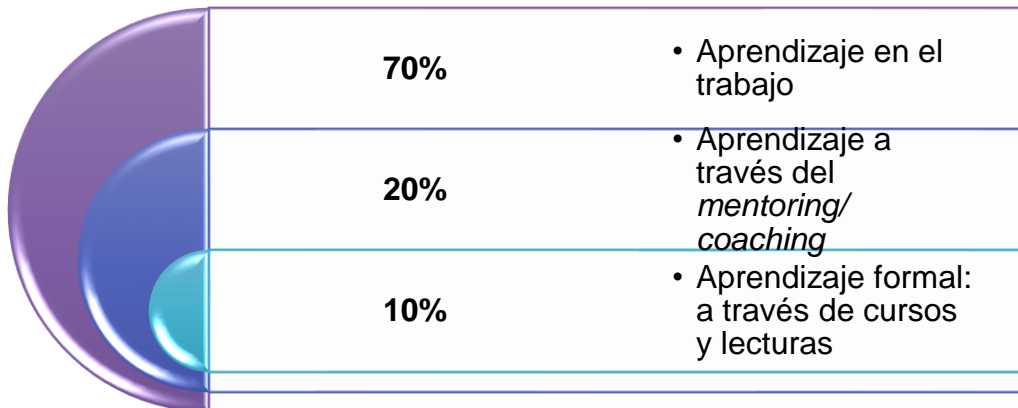
Por otro lado, Cardoza (2014) presenta tres elementos para la construcción de universidad.

1. Desarrollar líderes para el futuro: formación de líderes que entiendan los valores y refuercen la cultura corporativa.
2. Contribuir al desarrollo, integración y cambio de los negocios: Muchas compañías que apuestan por la creación de Universidades Corporativas por el resultado de un notable crecimiento.
3. Apoyar la implementación de la estrategia de la compañía: Refuerza el conocimiento, entendimiento y construcción de la estrategia de la empresa, ya que alinean el proceso estratégico con la cultura.

Para fines de este proyecto, se elige el modelo citado por Cardoza (2014) debido a su claridad y parecido con la realidad de Pozuelo. Esto ayuda a darle forma al modelo y consolidar con claridad la misión de esta.

Para el caso del modelo educativo que se utiliza es el modelo de aprendizaje de adultos llamado 70:20:10, este modelo, según Knowles (1980) indica que el aprendizaje experiencial debe componer el mayor porcentaje del aprendizaje, es decir, aprender haciendo y este será un 70% del proceso, por otro lado un 20% será compuesto por el aprendizaje a través de un mentor o coach que sea su guía durante el proceso de aprendizaje y, por último, un 10% un aprendizaje formal donde se asignarán lecturas y se recibirán clases magistrales. A continuación, se ejemplifica por medio de la figura 2.1. , el modelo 70: 20: 10.

Figura 2.1. Modelo de Aprendizaje Adulto 70:20:10.



Fuente: Elaboración propia (2018) con información de la Revista Harvard Deusto Business Review.

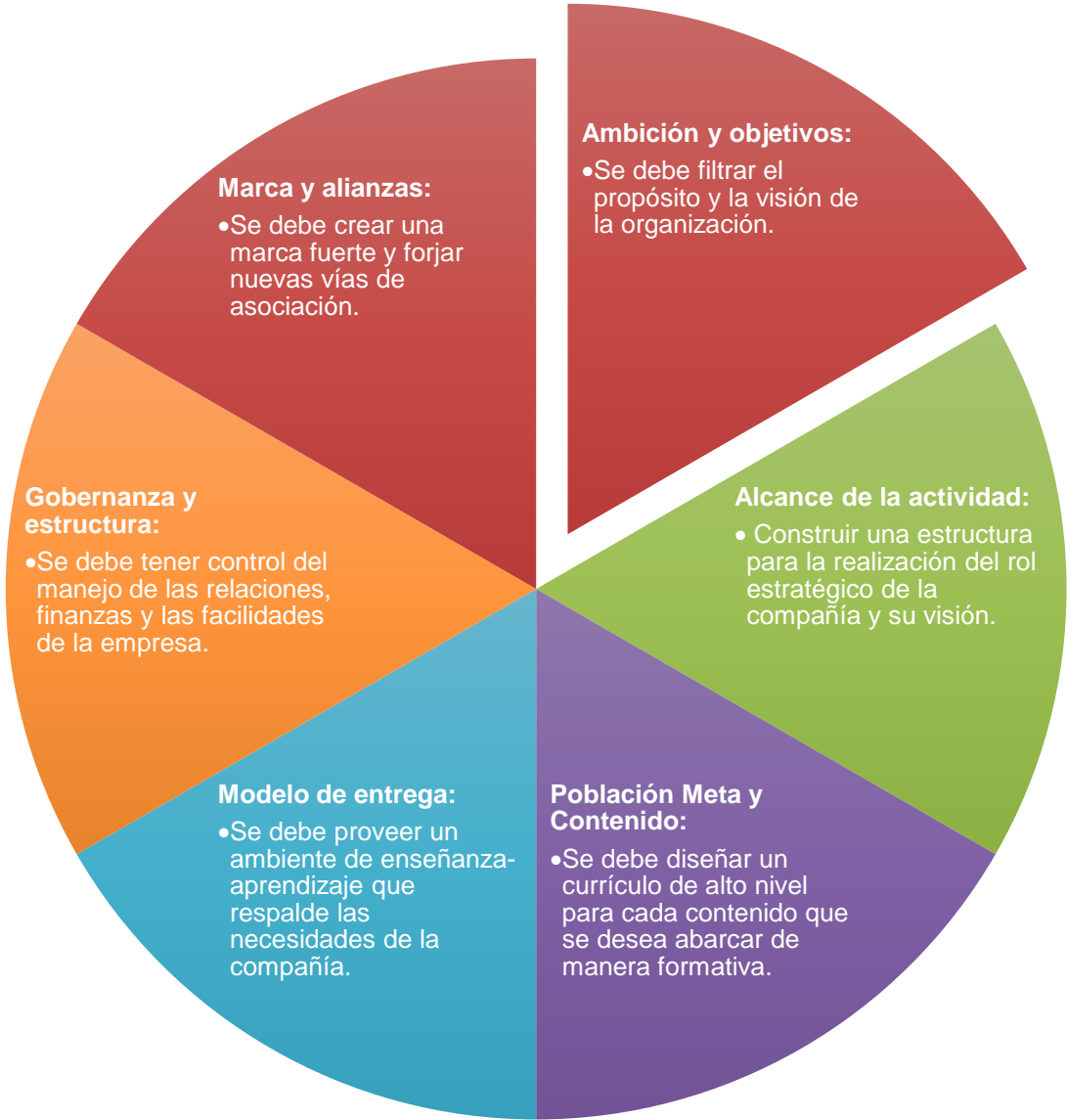
LAS DIMENSIONES DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

De acuerdo con Kolo et al. (2013) se identifican seis dimensiones a tomar en cuenta para la creación exitosa de una universidad corporativa, los cuales se detallan a continuación.

- Ambición y objetivos
- Alcance de actividad
- Público objetivo y contenido
- Modelo de entrega
- Gobernanza y estructura
- Branding y alianzas

Estas seis dimensiones son la guía bajo la cual se estructura la propuesta de universidad corporativo del proyecto, se clarifican los conceptos en la Figura 2.2.

Figura 2.2. Seis bloques de construcción, para mejorar las prácticas en Universidades Corporativas.



Fuente: Elaboración propia (2018) con información de (BGG. The Boston Consulting Group, 2013).

Estas dimensiones se basan en un estudio reciente de Boston Consulting acerca de universidades corporativas existentes, que abarca entrevistas en profundidad con

Directores de Recursos Humanos, en 23 organizaciones de una amplia variedad de sectores y tamaños industriales de 8,000 a 300,000 empleados.

Es importante tener en cuenta que, cada universidad corporativa puede ser muy diferente, según las variaciones en su antigüedad, prioridades, tamaño, forma y la naturaleza de su posición competitiva en el tiempo. Por lo tanto, la introducción de las dimensiones de las universidades corporativas no pretende clasificar a todas las universidades corporativas en un marco rígido. Las universidades corporativas actuales han alcanzado diferentes etapas de madurez; tienen un conjunto común básico de actividades "tradicionales", mientras que algunas más avanzadas tienen un conjunto secundario de roles que se mueven desde la capacitación y el desarrollo central hacia los centros de conocimiento basados en la investigación.

A. AMBICIÓN Y OBJETIVOS

Aunque las ambiciones y los objetivos entre las universidades corporativas pueden variar, se puede generalizar, Kolo et al. (2013) afirman que, originalmente, las universidades corporativas se concentraron en el diseño y la entrega de capacitaciones personalizadas en sus compañías. Sin embargo, la generación actual de universidades corporativas está asumiendo un papel más amplio y estratégico con el objetivo de apoyar sus negocios.

A pesar de que las universidades corporativas usan diferentes definiciones para describirse a sí mismas, el estudio realizado por Boston Consulting encontró que su ambición común es servir como centros para el desarrollo y la ejecución de estrategias en un futuro próximo. Eso incluye un apoyo activo, constante al desarrollo, despliegue de la estrategia y la cultura. Además, apuntan a convertirse en unidades dedicadas que actúan como socios con altos directivos para desarrollar habilidades y capacidades estratégicas (Kolo et al., 2013).

Las universidades corporativas más innovadoras ya lograron este objetivo y están a punto de consolidarlo, mientras que otras todavía tienen que trabajar para lograrlo.

Así mismo, la universidad corporativa está diseñada para ser un soporte ante las divisiones sólidas y mantenerlas unidas en todas las fronteras.

B. ALCANCE DE ACTIVIDAD

Las universidades corporativas existentes, según su etapa actual de desarrollo, tienden a concentrarse en una (o más) de las siguientes funciones principales identificadas por Kolo et al. (2013).

Algunas de estas son más tradicionales, otras más innovadoras y estratégicas.

- Centro de entrenamiento
- Acelerador de liderazgo
- Plataforma de estrategia
- Red de aprendizaje

- **El rol del centro de entrenamiento**

Este puede considerarse tradicional dentro de las actividades de una universidad corporativa. El objetivo de esta función es brindar capacitación a los altos mandos potenciales y gerentes de las empresas, así como a toda la fuerza laboral. Las medidas de aprendizaje apuntan a alinear las competencias de los empleados con las prácticas más importantes de la compañía a partir de la incorporación.

- **Acelerador de liderazgo**

El rol de "acelerador de liderazgo" consiste en promover una cultura de liderazgo común dentro de la empresa y representa una actividad más innovadora para las universidades corporativas actuales. En general, los "programas aceleradores de liderazgo" se dirigen al presente y futuro; los líderes emergentes reciben tutoría y entrenamiento de líderes superiores, se reúnen, se conectan y crean redes. El objetivo es apoyar la realización de todo su potencial, para asegurar la próxima generación de un líder talentoso.

- **Plataformas estratégicas**

Otro ámbito "no tradicional" de las universidades corporativas son las llamadas "plataformas estratégicas" según Kolo et al. (2013). Algunas de las universidades corporativas actuales asumieron este rol y están desempeñando un papel estratégico en el desarrollo de programas que apuntan a alinear a los altos ejecutivos de la empresa con la estrategia empresarial. En este marco, la universidad corporativa se convierte en un catalizador para fomentar la estrategia de la empresa y contribuir a desarrollar su capacidad. Estos programas desean acelerar el cambio y el liderazgo, alentar la ejecución de la estrategia y vincular el desarrollo del talento con los desafíos de la empresa. Los contenidos de aprendizaje se alinean con el desarrollo de la estrategia.

Al integrar estrechamente los planes de estudio con los desafíos actuales, la universidad corporativa también asume el papel de portavoz de la estrategia, convirtiendo a los líderes de la empresa en mensajeros estratégicos. Un vínculo cercano a la estrategia es un factor crítico de éxito (Kolo et al., 2013).

Otras universidades corporativas "más tradicionales" todavía están trabajando en la construcción de estas plataformas con el objetivo de alinear la mentalidad de los ejecutivos con la estrategia empresarial.

- **Red de aprendizaje**

Otro ámbito de actividad de las actuales universidades corporativas es crear una cultura de aprendizaje a lo largo de toda la organización, que vaya más allá de las aulas tradicionales e incremente las oportunidades de aprendizaje continuo. Los programas de aprendizaje se pueden proporcionar en forma de iniciativas de aprendizaje electrónico; es decir, a través de *Learning Management Systems* (LMS), capacitaciones dentro y fuera del trabajo.

La universidad corporativa promueve el aprendizaje a través de redes globales, asociaciones entre empresas y colaboraciones con instituciones educativas. En algunos casos, la universidad corporativa fomenta la creación de "academias

funcionales" especializadas en la creación de conocimientos y la creación de competencias en un área profesional específica; es decir, la gestión de proyectos o el taller (Kolo et al., 2013).

Incluso en este caso, Kolo et al. (2013) observaron diferencias en términos de etapas de desarrollo en las universidades corporativas establecidas al promover una cultura tangible de aprendizaje continuo.

C. PÚBLICO OBJETIVO Y CONTENIDO

Dirigirse a la audiencia adecuada y desarrollar contenidos de aprendizaje relevantes es crucial para las universidades corporativas actuales. Por lo tanto, es vital revisar los currículos de desarrollo de talento para asegurarse de que estén en sintonía con los objetivos comerciales, las necesidades y la audiencia. Al hacerlo, las universidades corporativas deben involucrar a mandos intermedios y líderes empresariales. Así lo mencionan Kolo et al. (2013) al resaltar que los líderes empresariales, también pueden ayudar a los empleados, a conectar los puntos entre una habilidad recién aprendida y el mayor éxito del equipo.

Además, dada la creciente globalización de los mercados de negocios y la fuerza laboral y el avance de la era digital, la estrategia de desarrollo y los programas de estudio deben considerar las diferencias interculturales y asegurar una cultura adecuada (Kolo et al., 2013).

De acuerdo con las entrevistas realizadas por Kolo et al. (2013), otro desafío de las actuales universidades corporativas consiste en abordar el factor de envejecimiento de la población mediante la mejora de la capacitación y la revitalización de la generación X de sus empleados.

Además, en la actualidad, tratar con los mercados emergentes parece ser particularmente desafiante. De hecho, la guerra por el talento en Asia es, sobre todo, intensa y la tasa de desgaste más alta que en otros continentes.

Según Kolo et al. (2013), la mitad de los encuestados informa que hay una falta de talento disponible en la actualidad, mientras que el 61% espera que la escasez de talento tenga un impacto negativo en su negocio, en los próximos tres años. Entre los encuestados de Singapur, esta cifra fue incluso mayor en un 75 por ciento. Asegurarse de que existe el talento adecuado ahora y para el futuro nunca ha sido más crítico. Sin embargo, se resaltó que el 58 por ciento tiene un plan de talento que cubre solo los próximos tres años o menos, dejando sus requisitos de mano de obra a largo plazo en el limbo.

Por lo tanto, atraer y retener empleados talentosos con habilidades valiosas es una necesidad para las empresas que buscan mantenerse competitivas a largo plazo, al impulsar la innovación y al reducir el riesgo. Kolo et al. (2013) consideran que este marco representa para los departamentos de RR.HH., en palabras de las universidades corporativas, una oportunidad sin precedentes para avanzar y desempeñar un papel en la alineación del talento con la estrategia empresarial a través de la planificación estratégica de la fuerza laboral.

Otro desafío de los mercados emergentes es que los jóvenes talentos no siempre pueden emplearse de inmediato debido a la desalineación en términos de conocimiento y habilidades entre los sistemas educativos nacionales y las necesidades comerciales reales. Los programas de aprendizaje a medida de las empresas son, por lo tanto, decisivos en la preparación de potenciales para sus futuros esfuerzos globales que elevan las expectativas hacia las universidades corporativas. El desarrollo de futuros ejecutivos, así como de mandos intermedios con liderazgo global y pensamiento crítico, agilidad mental y capacidad de reacción, y, por último, pero no menos importante, fuertes competencias de adaptación representan el diferenciador estratégico en compañías multinacionales exitosas (Kolo et al., 2013).

D. MODELO DE ENTREGA

El modelo de entrega describe la cadena de valor de la formación de la universidad corporativa, en donde se incorpora el espectro desde la evaluación de las

necesidades de capacitación hasta la evaluación de la capacitación, en términos de creación de conocimiento y retorno de la inversión.

Las observaciones y las entrevistas realizadas durante el estudio global, Kolo et al. (2013) revelaron que solo el 14% de las empresas realizan una evaluación sistemática real en la primera etapa. Por lo tanto, en muchos casos, el análisis con respecto a la demografía de la fuerza laboral, los factores que impulsan el desgaste, la retención y la empleabilidad faltan, aunque es fundamental para la importancia y el impacto. De hecho, tener una visión general clara del estado de la técnica es clave para desarrollar nuevas medidas de aprendizaje relevantes dirigidas a una audiencia específica.

El análisis de la fuerza laboral es crucial para identificar los programas dirigidos a retener a grupos específicos de empleados y calibrar los resultados previos y posteriores a la evaluación para gerentes (Kolo et al., 2013).

El mismo estudio muestra que el déficit estratégico es visible también en el último paso del proceso. Por lo tanto, el 78% de las empresas involucradas contempla únicamente la satisfacción de la capacitación de los participantes, que comprende los contenidos de aprendizaje, la instalación, el capacitador y la entrega. Desafortunadamente, en muchos casos no se considera el impacto en el negocio; es decir, los indicadores clave de rendimiento, el retorno de la inversión y la generación de conocimiento o el cambio en el comportamiento.

E. GOBERNANZA Y ESTRUCTURA

El gobierno y la estructura son decisivos para determinar si la universidad corporativa obtendrá la aceptación dentro de toda la organización. Las líneas de información desempeñan un papel importante y la participación del Director Ejecutivo es uno de los factores de éxito más críticos (Kolo et al., 2013).

De hecho, la posición de la universidad corporativa, de acuerdo con Kolo et al. (2013), dentro del organigrama muestra su nivel de impacto en la alta dirección y en qué medida determina e influye en las prácticas estratégicas. El 37% de las compañías involucradas en el estudio declara que sus universidades corporativas reportan el nivel más alto de Recursos Humanos, mientras que solo el 32% informa al directorio o al Director Ejecutivo. En otros casos, las universidades corporativas (contempladas como una función del personal o una actividad de apoyo) informan a otras unidades de Recursos Humanos.

Con respecto a los aspectos financieros de las universidades corporativas, el estudio de Kolo et al. (2013) revela que: el 9% está completamente financiado y dispone de su propio presupuesto, el 54% carga sus servicios al negocio, ya que sería un proveedor externo, 38 % adopta un modelo combinado que asume los costos de los desarrollos del programa y asigna el costo de entrega al negocio.

Por otro lado, parece que las instalaciones centralizadas ya no son la aspiración de las organizaciones multinacionales y algunas ubicaciones físicas han sido reemplazadas por las digitales con el aumento del aprendizaje electrónico.

Sin embargo, una excepción está representada por Asia, donde tener una facilidad de aprendizaje físico sigue siendo importante. Por ejemplo, Unilever Asia está construyendo una ubicación importante en Singapur con una capacidad doble que sus instalaciones históricas ubicadas en Londres. Esta decisión confirma el interés de la compañía en el mercado asiático y la importancia de una línea de liderazgo para impulsar su negocio de consumo en mercados emergentes (Kolo et al., 2013).

COMPONENTES DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA.

Los principales componentes que estructuran una universidad corporativa se muestran a continuación:

- Alineación Estratégica
- Currículo integrado

- Enfoque proactivo
- Asociación
- Administración

A. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

El crecimiento corporativo es, sin duda, la función principal de una universidad corporativa; según Watkins (1998) la alineación estratégica es un elemento que hace posible tal crecimiento. Total Quality Management (TQM) ha fomentado una mayor relación entre el desarrollo de recursos humanos y las prácticas comerciales estratégicas que conducen al crecimiento organizacional; si bien la alineación estratégica de las iniciativas de desarrollo de los empleados con los objetivos de la organización comenzó con la Gestión de la calidad total, el concepto se ha convertido en algo fundamental para la universidad corporativa. Hasta la adopción de TQM, las oficinas de capacitación, generalmente, brindaban intervenciones basadas en problemas del lugar de trabajo claramente identificados, tanto en el desarrollo de habilidades duras como blandas.

Sin los rápidos cambios en la tecnología, las oficinas de capacitación en el lugar de trabajo podrían seguir adoptando este enfoque para el desarrollo de los empleados. Funciona en armonía con la naturaleza reactiva de los métodos de entrenamiento anteriores: identificar el problema y resolverlo. Sin embargo, este enfoque limita la capacidad de la oficina de capacitación para trabajar hacia objetivos futuros sin vínculo con los planes estratégicos. El cambio exige esa anticipación y preparación. Una universidad corporativa que está inherentemente relacionada con la misión y los objetivos de la organización centraliza el aprendizaje para lograr el plan estratégico de la organización. Si bien la universidad corporativa tiene la capacidad de detectar y corregir problemas en el lugar de trabajo a través del desarrollo de los empleados, también tiene la energía para mostrar cómo esa intervención se relaciona con el plan estratégico de la organización.

Las soluciones se entrelazan con las visiones corporativas a medida que la universidad corporativa trabaja hacia objetivos más grandes y orientados hacia el futuro. Asegurarse de que la universidad corporativa esté estrechamente alineada con los objetivos de la organización para el futuro, generalmente, incluye un Director de Aprendizaje y / o un consejo de administración y representantes laborales (Meister, 1998).

Según Meister (1998), el Director de Aprendizaje, a veces llamado Director de Conocimiento, es un gerente superior o incluso el Director Ejecutivo de la organización. Este rol es crucial para el desarrollo de una organización de aprendizaje a través de un enfoque de universidad corporativa. Asegura que la alta gerencia haya respaldado la idea de aprendizaje en cascada en toda la compañía y ha comprometido a la organización a un modo de aprendizaje de por vida. Este rol también es esencial para el componente de alineación estratégica, ya que los gerentes senior suelen tener la última palabra en los planes futuros.

El Director de Aprendizaje es apoyado por una junta de empleados que representan la gerencia media y los intereses de los empleados. Dado que el objetivo general es incorporar las necesidades e intereses de toda la organización, esta representación es necesaria para garantizar la aceptación y la participación posterior. Juntos, el Director de Aprendizaje y la junta directiva, deciden y generan políticas y procedimientos y hacen sugerencias curriculares para la universidad corporativa.

B. CURRÍCULO INTEGRADO

La universidad corporativa en general está estrechamente relacionada con la visión corporativa y / o el plan estratégico. Por lo general, desarrolla un plan de estudios básico que se entrelaza con la misión y los objetivos de la organización. Meister (1998) llama al currículo central las tres C: ciudadanía corporativa, marco contextual y competencias básicas. La ciudadanía corporativa representa lecciones en la cultura, historia y valores de la corporación. El marco contextual ejemplifica las tendencias de la industria. El componente final, las competencias básicas, son las

habilidades clave, el conocimiento y las habilidades que son exclusivas de la organización en sí. Además del plan de estudios básico, muchas universidades corporativas consideran que el desarrollo del liderazgo, el desarrollo profesional y la alfabetización empresarial son áreas centrales de aprendizaje. La integración de los currículos surge al considerar las competencias mismas. Las competencias definen las habilidades y los conocimientos centrales de una organización en particular. Ninguna competencia existe sola. Están intrínsecamente conectados entre sí y con la función general de la propia empresa. El plan de estudios de la universidad corporativa captura y enseña la conexión entre las competencias, enfatizando la integración de todas las competencias a los valores fundamentales de la organización. El éxito de la empresa se basa en la capacidad de la universidad corporativa para desarrollar esas competencias de manera coherente, colectiva y estructurada.

El currículum también está integrado en su metodología. La universidad corporativa adopta un plan de estudios integrado que incorpora una variedad de intervenciones de aprendizaje (Meister, 1998). El aprendizaje no está contenido en un aula de capacitación, sino que está disperso en toda la organización a través de una variedad de medios y métodos. La universidad corporativa es realmente un paraguas que cubre todo, desde la tutoría y la tutoría hasta los talleres, el aprendizaje por computadora y las clases universitarias (Meister, 1998).

Así mismo, el avance tecnológico ha ayudado a hacer posible muchos de estos medios y métodos. Algunas universidades corporativas han incorporado componentes de intranet que permiten a los empleados aprovechar sus propias mejores prácticas para resolver problemas relacionados con el trabajo. En la Universidad Eddie Bauer, el desarrollo de la intranet es una iniciativa importante durante este año fiscal. Pretende capturar las descripciones de las mejores prácticas de toda la organización y ponerlas a disposición de todos los empleados a través de medios tecnológicos (Meister, 1998).

La universidad corporativa trabaja para desarrollar un plan de estudios de programas que están relacionados entre sí y vinculados a los objetivos generales de la organización. Una tendencia creciente en los centros de desarrollo profesional en las universidades corporativas es garantizar esta conexión. Los componentes de la carrera trabajan dentro del marco de la universidad corporativa para evaluar las necesidades, analizar las brechas de habilidades, proporcionar oportunidades de aprendizaje a distancia y asesorar a los empleados (Meister, 1998).

Este enfoque integral va más allá de la mejora de habilidades y la conciencia de sensibilidad hacia el pensamiento crítico, la conceptualización estratégica y el análisis lógico. El enfoque es más holístico. Se integra porque la variedad de medios y métodos permite a todo tipo de aprendices (es decir, visual, auditivo, etc.) oportunidades para aprender de acuerdo con sus propias fortalezas y preferencias. Pero, la integración extiende la variedad de métodos del pasado. Todas las oportunidades de aprendizaje encajan en el marco empresarial de la organización. Los estudios de casos reales en el lugar de trabajo están incorporados en varios métodos. Las soluciones se vuelven tangibles a medida que la fase de aplicación se integra con frecuencia en el aprendizaje.

C. ENFOQUE PROACTIVO

La mayoría de las universidades corporativas adoptan un enfoque proactivo hacia el desarrollo de los empleados y el crecimiento organizacional. Watkins (1998) afirma que las universidades corporativas anticipan y preparan para el cambio, generando un rápido aumento de la tecnología en las últimas décadas, así como de los principales cambios en las prácticas de gestión a través de la reingeniería, la reducción de tamaño y la creación de derechos.

La alineación estratégica permite que se produzca tal proactividad. Antes las empresas tenían objetivos comerciales, pero la oficina de capacitación no conectaba constantemente sus cursos, programas e iniciativas de aprendizaje en torno a esos objetivos específicamente (Watkins, 1998).

La capacitación fue típicamente reactiva a problemas notados con recursos limitados para prepararse para los cambios futuros. Este enfoque fue efectivo y eficiente antes de que tales avances rápidos en tecnología y la apertura de los mercados globales demandaran respuestas más rápidas a los problemas detectados en el lugar de trabajo y eventualmente llevaron a una necesidad de anticipación y preparación para posibles problemas y cambios. Ser proactivo no significa que la universidad corporativa ya no responda a los problemas detectados (Watkins, 1998).

D. ASOCIACIÓN

Para Meister (2010) la piedra angular de la universidad corporativa es la asociación. Debido a que la universidad corporativa centraliza el aprendizaje para toda la organización y fomenta la participación de todos los empleados, depende en gran medida de crear y mantener asociaciones dentro de la organización (es decir, trabajo / administración) y fuera de la organización (es decir, educación superior, clientes, etc.)

El propósito general de la asociación es generar un espíritu de colaboración en la universidad corporativa. Internamente, la universidad corporativa está autorizada para trabajar con las unidades de negocios, en una relación de asociación, en brindar capacitación y educación que satisfagan mejor sus necesidades y que den cuenta del plan estratégico de la compañía. La asociación significa que los representantes de la universidad corporativa y los gerentes de las unidades de negocios comparten el compromiso, la responsabilidad y el éxito en el aprendizaje en el lugar de trabajo. En muchos casos, incluso comparten el costo, ya que algunas universidades corporativas operan con un sistema de devolución de cargo; otros trabajan desde sus propios centros de costos (Meister, 2010).

Según Meister (1998), las asociaciones externas son cada vez más populares entre las universidades corporativas. Más del 40% de las universidades corporativas conocidas en Estados Unidos tienen acuerdos de asociación con universidades tradicionales. Esta estadística enfatiza la tendencia creciente y la necesidad de

credenciales transportables y también señala el reembolso para los empleados. Su participación en actividades de aprendizaje universitario corporativo se traduce no solo en crecimiento corporativo y empleo continuo, sino también en certificados o títulos. Por supuesto, la desventaja de esto es que el empleado puede emplearse en otros lugares, lo que exige aún más de la organización para aferrar a ese empleado experto y capacitado.

Por medio de la universidad corporativa, las empresas adquieren una población laboral con credenciales, conocimientos conceptuales y habilidades críticas relacionadas con sus propios entornos. Los empleados reciben oportunidades para aprender conocimientos y habilidades que se relacionan con sus trabajos y, en última instancia, para mantener su empleabilidad.

E. ADMINISTRACIÓN

Hacer que el crecimiento corporativo ocurra a través de una universidad corporativa requiere un compromiso de toda la organización. Si bien el Director de Conocimiento y la junta de gobierno suelen tener la última palabra en política y currículo, la universidad corporativa depende de la participación de los empleados en el cumplimiento del objetivo de crecimiento corporativo. El apoyo y el compromiso de la gerencia (nivel superior y medio) es necesario para promover la idea de la universidad corporativa y obtener el apoyo de los empleados.

La gestión de la universidad corporativa suele ser una función interna estrechamente relacionada con la oficina de recursos humanos. Subcontratar el proceso de gestión en su totalidad es raro. Ya sea que la administración sea interna o contratada, la necesidad de operar como una empresa es vital para el desempeño de una universidad corporativa. En este rol, la universidad corporativa debe desarrollar un plan de marketing, crear mediciones de evaluación, comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes y desarrollar habilidades de pensamiento sistémico (Meister, 1998).

Para Meister (1998) medir el rendimiento de una inversión en capital humano es difícil de hacer en términos de dólares que la mayoría de las unidades de negocios deben informar. De hecho, esta área requiere atención, ya que la universidad corporativa toma un papel más activo en la definición del futuro de una organización.

Medir el rendimiento de la inversión o evaluar la efectividad de la universidad corporativa, sin duda, será cada vez más importante a medida que los programas maduren. Estas evaluaciones serán necesarias debido a la responsabilidad financiera que tiene la universidad corporativa. Una universidad corporativa requiere financiación. El tamaño del presupuesto depende del tamaño de la organización y de la medida en que brindan oportunidades de aprendizaje a todos los niveles de empleados (Meister, 1998).

TAMAÑO DE UNA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

El análisis del tamaño de la empresa y de la universidad corporativa realizado por Kolo et al. (2013) muestra que, en promedio, por cada 10.000 empleados de tiempo completo, una universidad corporativa emplea a unos tres de estos.

En algunos casos, las universidades corporativas tienen su propio personal de administradores, especialistas, capacitadores y funcionarios a cargo del desarrollo y la entrega de los programas. A veces, las entregas de capacitación se subcontratan a socios externos, lo que reduce los costos fijos y aumenta la flexibilidad al ampliar y reducir al personal fácilmente (Kolo et al., 2013).

Por lo tanto, el factor determinante para establecer una universidad corporativa está relacionado con el núcleo del negocio de la empresa, no con su tamaño. Así mismo, la idea de instalar una universidad corporativa se aplica mejor a aquellas empresas que, debido a sus productos o servicios, dependen mucho del capital intelectual, del conocimiento y las habilidades de su fuerza laboral. Esto lo resalta Allen (2002) al mencionar que las organizaciones muy pequeñas y aquellas que dependen más de

la tecnología automatizada que del trabajo humano podrían no ser candidatos apropiados para una universidad corporativa. Si bien tener una universidad corporativa no tendría sentido para una organización de tres o cuatro empleados, se ha visto que algunas organizaciones relativamente pequeñas (con solo unos pocos cientos de empleados) aplican el concepto con éxito.

¿QUÉ IMPULSA A UNA ORGANIZACIÓN A DESARROLLAR UNA UNIVERSIDAD CORPORATIVA?

Aunque las universidades corporativas han existido durante varios años, en los últimos 10 años el número de universidades creció de 400 a más de 1,000. El motivo de esto, señala Meister (1998), es que durante este período muchas empresas fueron testigos de una vida útil de los conocimientos radicalmente más corta, y comenzaron a determinar que ya no podían confiar en las instituciones de educación superior para reequipar sus herramientas.

En cambio, muchas de estas organizaciones decidieron crear sus propias universidades "corporativas" con el objetivo de desarrollar las habilidades de los empleados actuales para satisfacer las necesidades de un entorno empresarial cambiante. Además, un número creciente de empresas optan por llamar a su función de capacitación una universidad, porque el término transmite el mensaje de que el aprendizaje es importante. Mediante el uso de la metáfora de una universidad, las organizaciones sienten que el énfasis se desplaza de la formación "práctica" a la educación superior. Por lo que, las corporaciones están utilizando el modelo universitario para vender su "marca" de programas educativos. Al igual que los fabricantes exitosos empaquetan sus marcas para atraer a los consumidores a comprarlos, las corporaciones se están dando cuenta de que, si van a gastar millones de dólares en capacitar a su fuerza laboral, deben asignarle una "marca" a la mente de aquellos que van a comprar su producto (Meister, 1998).

CAMBIO DE UN MODELO DE DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN A UNIVERSIDAD CORPORATIVA

Para Garbelini (2013) las empresas de la actualidad no ven al colaborador como un agente pasivo, por lo cual ya no se administran los recursos humanos, sino que se administra con los recursos. Esto implica que sean tratados con creatividad, se incentive la inteligencia y proactividad de cada uno, al involucrar sus habilidades y competencias y no solo sus capacidades motoras. Los colaboradores del ahora son poderosos activos e impulsores de la estrategia organizacional. Es de esta manera como se convierte no solo en colaboradores, sino en socios estratégicos.

Así mismo Garbelini (2013) comenta que las personas poseen una serie de características que deben ser tomadas en cuenta.

1. Diferenciación entre personas: las personas son diferentes entre sí, desde su historia, sus habilidades, conocimientos y destrezas. Estas no deben tratar de ser estandarizadas o atenuadas, más bien deben ser abordadas para explotar ese potencial.
2. Las personas no son estáticas, por lo cual son capaces de dotar inteligencia talento y aprendizaje a sus compañías, renovando constantemente y convirtiéndolas en competitivas en su sector.
3. Las personas son socias de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Los colaboradores realizan inversiones no solo económicas, sino de esfuerzo, compromiso, dedicación y responsabilidad y estos esperan obtener réditos que no solo son económicos, sino de satisfacción propia.

Como se puede observar, actualmente, las empresas trabajan no solo en sus roles de negocio, sino en el desarrollo de la educación y en muchos casos el departamento formativo no da abasto realizando procesos de capacitación aislada y sin réditos.

Esto es así porque, en el modelo tradicional, estos departamentos están enfocados a dotar a los empleados de habilidades y conocimientos necesarios para su día a día en la organización. No tienen una visión de futuro como las universidades

corporativas, que pretenden desarrollar el capital humano para capacitar al trabajador en una conjunción de sus necesidades individuales y las organizacionales, de tal forma que se asegure una ventaja competitiva a largo plazo para la compañía.

Según Iglesias (2017) para saber si una universidad corporativa es algo más que un departamento de formación tradicional es necesario reconocer el tipo de actividades que realiza, identificadas en cuatro niveles:

1. Solo formación: son simplemente departamentos de formación.
2. Formación y desarrollo gerencial: dan formación relacionada con el trabajo a los empleados, para mejorar sus habilidades y desarrollar su liderazgo.
3. Cursos para obtener créditos académicos: los cursos dan créditos que pueden ser transferidos a una universidad para conseguir un título. Es difícil conseguir la acreditación, por lo que se suelen hacer convenios con universidades acreditadas, que son realmente las que certifican los créditos y no la propia universidad corporativa.
4. Cursos para obtener un diploma académico. Formación que conlleva la obtención de un título oficial de grado o máster. No es lo más común, en primer lugar, por la dificultad de conseguir la acreditación para los títulos oficiales y en segundo lugar porque la educación de las universidades corporativas es a la carta, adaptada específicamente a las necesidades del negocio y, por tanto, menos generalista.

Por otro lado, Vives (2015) resalta la importancia de reconocer la prioridad de la universidad corporativa. Se necesita entender que requieren un importante compromiso para su creación y que después necesitarán recursos para su funcionamiento. Es así como, las Universidades Corporativas pueden ser un instrumento clave; por ejemplo, cuando existe un grado de complejidad alto en una organización (tanto de presente como de futuro) o cuando se quiere trabajar en la integración de la cultura corporativa. En muchas ocasiones, son las grandes

compañías las que apuestan por su desarrollo, como manera de integrar todas las acciones de formación que se llevan a cabo y de buscar, sobre todo, un alineamiento con la estrategia de futuro. Aquellas empresas que se enfrentan a escenarios futuros de gran incertidumbre, y para las que el desarrollo y flexibilidad de sus personas son claves, suelen ser candidatas naturales para la creación de las Universidades Corporativas.

Por otro lado, Stoney (2014) indica que dentro de la Estrategia Corporativa se dice que el surgimiento de la economía del conocimiento y la organización del aprendizaje son discursos directivos clave. La frecuencia y rapidez de la reestructuración corporativa son lo que lleva a los gerentes a centrarse en los principios y prácticas corporativas de una universidad para mantener la multiplicación del conocimiento.

DIFERENCIA DE UNA UC DE LOS DEPARTAMENTOS DE FORMACIÓN Y LAS UNIVERSIDADES TRADICIONALES

Una de las muchas formas en las que una universidad corporativa se distingue de un departamento de capacitación es la amplitud de audiencias a las que sirve, incluidos empleados, clientes, proveedores y comunidades (Meister, 1998).

Por otro lado, Gerbman (2000) afirmó que los programas de capacitación tradicionales son más reactivos, mientras que los programas de UC son más proactivos. La universidad tradicional se ha vuelto progresivamente más corporativa en su perspectiva, mientras que las corporaciones se están volviendo más basadas en el conocimiento.

Además, Veldsman (2004) identificó 21 diferencias entre un departamento de capacitación, una universidad corporativa y una universidad tradicional. Algunas de estas diferencias se pueden identificar en la Tabla 2.1. La investigación proporciona ejemplos concretos del enfoque único que las UC producen en el lugar de trabajo.

Tabla 2.1. Diferencias entre Capacitaciones Corporativas, Universidades Corporativas y Universidades Tradicionales.

Capacitaciones Corporativas	Universidades Corporativas	Universidades Tradicionales
Necesidades operacionales	Necesidades empresariales	Necesidades generales de la educación
Reactivo	Proactivo	Reactivo
Fragmentada, se enseña de manera aislada como un curso o programa	Integradora, pone en marcha la acción del proceso de enseñanza-aprendizaje	Proceso mediado a gusto del docente
Rango limitado de modalidades y métodos de enseñanza	Se imparte virtual, presencial, <i>blended learning</i> , en cualquier lugar, cualquier momento, de cualquier manera y a cualquier persona	Predomina de manera presencial o con cursos ofrecidos en un tiempo definido
Enfocada en aprendizaje individual, para los empleados internos de una compañía	Enfocada en aprendizaje individual o grupal para equipos de trabajo	Enfocada en aprendizaje individual para un estudiante
Habilidades técnicas individuales	Competencias organizacionales	Conocimiento y habilidades genéricas

Fuente: Elaboración propia, con información de Veldsman (2004).

Además, Walton (2005) identificó las siguientes diferencias: El aprendizaje dentro de la universidad tradicional se asocia con una actividad académica y una cultura de enseñanza e investigación que proyecta una orientación significativa hacia actividades intelectuales, dado el papel especial asignado a las universidades por

la sociedad. El aprendizaje dentro de la universidad corporativa se asocia con la capacitación, la mejora continua, la ventaja competitiva, la supervivencia, la efectividad y el crecimiento, lo que da un sentido orientado hacia el resultado final y un medio para un fin.

En síntesis, la investigación de Veldsman (2004) sobre las diferencias entre los departamentos de capacitación, las universidades corporativas y las universidades tradicionales reveló varias generalizaciones donde los departamentos de capacitación tienden a centrarse en las necesidades operativas de la organización; las universidades corporativas tienden a centrarse en las necesidades comerciales de la organización; y, finalmente, las universidades tradicionales se centran en las necesidades educativas más amplias de la sociedad en general.

ENFOQUE DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Las UC se centran en las necesidades empresariales más que en las necesidades operativas de los departamentos de capacitación o en las necesidades educativas generales de las universidades tradicionales. Tienden a ser proactivas en su trabajo y estar dirigidas hacia el futuro, y tienen una orientación de mejora / renovación. Como resultado, se centran en las competencias básicas de la organización.

Según Beaver y Prince (2002), las UC se conciben como una herramienta para organizar y administrar el proceso de gestión del conocimiento, así como para mantener una ventaja competitiva. Las universidades corporativas mejoran la sostenibilidad organizacional al actualizar constantemente las habilidades en el lugar de trabajo.

Así mismo, Grenzer (2006) describió que la meta más importante para la UC es alinearse con las metas y los objetivos del liderazgo superior. El desarrollo continuo de los empleados en un entorno universitario corporativo es crucial para el desarrollo del talento de la empresa.

FINANCIAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

Wheeler y Clegg (2005) describieron tres modelos de financiamiento para universidades corporativas, mencionados a continuación:

- a. El modelo de asignación corporativa, que requiere que la compañía suscriba todos los gastos relacionados con la capacitación.
- b. El modelo de recuperación parcial o total de los costos, que requiere que la UC les cobre a los departamentos de la compañía el costo incurrido por la capacitación.
- c. El modelo de centro de beneficio que requiere que la UC venda todos los programas a clientes internos o externos con un beneficio.

DIRECTIVA DE LA UC

Para Wheeler y Clegg (2005), la mayoría de las universidades corporativas tienen un cuerpo directivo, incluso si solo está representado por un Director Ejecutivo. El alcance y la escala de las universidades corporativas abarca desde la inscripción más grande con más de 100,000 empleados hasta la más pequeña con menos de 500. Todd (2004) también afirma que, aproximadamente, el 67% de las universidades corporativas tienen una junta directiva. La mayoría de los miembros de la junta son ejecutivos senior que informan al director general de la compañía. Así mismo, Todd (2004) menciona que además el 25% de todas las UC no tienen directorio y que, en cambio, están bajo la supervisión directa del director ejecutivo. El 7% restante de las universidades corporativas depende directamente de un gerente de capacitación o de un departamento de recursos humanos.

Todd (2004) resalta algunas de las responsabilidades de la junta directiva de una universidad corporativa, como lo son:

1. Identificar y priorizar las necesidades futuras de la organización.

2. Establecer la filosofía de aprendizaje de una organización.
3. Aprobar el plan de aprendizaje estratégico de la organización.
4. Definir la misión y visión de la universidad corporativa.
5. Promover la universidad corporativa en el resto de la organización.

Además, Todd (2004) explica que una universidad corporativa puede contar con un Director de Aprendizaje. Este tiene como responsabilidades crear la visión, construir alianzas, desarrollar soluciones de aprendizaje y operar, tanto en la unidad de control como en la unidad de negocios. Cabe recalcar que es importante que tanto el director de aprendizaje, como cualquier otro miembro de la junta directiva de una universidad corporativa, deben conocer las diferentes características que contemplan las compañías donde la UC se lleve a cabo, ya que Grenzer (2006) resalta que el objetivo más importante para la universidad corporativa es que esté alineado con las metas y los objetivos de la empresa.

DISEÑO CURRICULAR DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

De acuerdo con Veldsman (2004) las UC utilizan un proceso de aprendizaje / acción integrado y continuo. Lo anterior, se diferencia de un aprendizaje único y fragmentado, por ejemplo, un curso o programa enseñado de manera aislada por un departamento de capacitación, o el proceso mediado por el maestro de una universidad tradicional.

Para Eurich (1985) el plan de estudios de una clase de una universidad corporativa se considera como una forma de educar a la persona en su totalidad, en relación con el orden industrial, social, económico y político.

Por otro lado, Dealtry (2003) indica que las UC deben centrarse en proporcionar un plan de estudios para la capacitación de los trabajadores que pueda funcionar de tres a cinco años dentro de la empresa. Así como es elemental incluir un enfoque dentro del plan de estudios en relación con las competencias claves de negocios, financieras, técnicas y éticas.

MÉTODO DE APRENDIZAJE DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Según Veldsman (2004) las UC tienden a usar el aprendizaje virtual y el aprendizaje mixto, de modo que está disponible en cualquier lugar, en cualquier momento, de todos modos, cualquiera y de todos modos.

También Veldsman (2004) describe el aprendizaje mixto, conocido como *blended learning*, como la combinación del aprendizaje presencial con capacitación en línea. Esto debido a que las UC deben proporcionar un aprendizaje de fácil acceso para la organización, ya sea cara a cara, en línea o combinados.

Dealtry (2003) menciona la importancia del aprendizaje electrónico como una forma de distribuir el conocimiento con en toda la organización. Así mismo, el aprendizaje ya no se limita a la vida temprana de una persona, sino que es un requisito a lo largo de toda la carrera de una persona. Es por esto por lo que las empresas deben organizar su proceso de gestión del conocimiento para garantizar su ventaja competitiva (Prince y Beaver, 2002).

Así mismo, Pedrón (2018) resalta que las universidades corporativas que utilizan Internet para la capacitación de sus colaboradores proporcionan menos interrupciones en el horario de trabajo diario.

Esto debido a que los trabajadores acceden cada vez más al aprendizaje en línea a su propio ritmo, en lugar de trasladarse a un lugar para asistir a un curso de capacitación presencial (Anderson, 2018).

De igual manera, se debe recalcar que, por medio de la enseñanza en línea, se le brinda acceso al aprendizaje las 24 horas del día, los siete días de la semana y los 365 días del año.

Así mismo, Anderson (2018) desglosa el porcentaje de universidades corporativas que utilizan los diferentes métodos de capacitación:

- Aprendizaje en el aula - 30%

- Aprendizaje electrónico sincrónico - 9%
- Aprendizaje electrónico asíncrono - 23%
- Formal en el trabajo - 18%
- Otros – 20%

APRENDIZAJE PARA ADULTOS EN LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

La definición de Meister (1998) pone de relieve la necesidad de aportes individuales y organizacionales para lograr el crecimiento organizacional, pero no sugiere abiertamente la necesidad de considerar el aprendizaje de adultos y las teorías de aprendizaje organizacional para lograr ese crecimiento. Esta consideración se deja en manos de la corporación y es el factor que abre la universidad corporativa a las críticas sobre la explotación de los empleados. Siempre que la corporación adopte un matrimonio de aprendizaje de adultos y teorías de aprendizaje organizacional, la posibilidad de explotar a los empleados para el crecimiento corporativo disminuye. La síntesis del aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional se basa en la capacidad de la empresa para armonizar la teoría del aprendizaje de adultos y el crecimiento corporativo.

Las teorías de Senge (2006) sobre la organización de aprendizaje proporcionan el puente entre el aprendizaje individual y organizacional. Senge aboga porque la construcción de una visión compartida, el surgimiento y la prueba de modelos mentales y el pensamiento sistémico ayudarán a los líderes y empleados a convertirse en contribuyentes de una organización de aprendizaje. Senge alienta a los líderes a trabajar, no en contra ni a costa de los empleados que pueden llevar a la organización a una mayor competitividad.

La universidad corporativa es una herramienta ideal para generar la visión colectiva para el futuro, comprender los diversos modelos mentales en el trabajo y pensar en el "panorama general", porque está conectado a la planificación estratégica. Las teorías sobre el aprendizaje de adultos y el aprendizaje organizacional están estrechamente relacionadas, ya que el crecimiento corporativo es realmente un

subproducto del desarrollo individual. Según Senge (2006), el aprendizaje organizacional, que conduce al crecimiento corporativo, se logra a través del desarrollo individual. Si bien esta teoría es fundamental para la universidad corporativa, asume que los empleados quieren aprender y participar en la propia universidad corporativa. El peligro de este supuesto es que, a menos que los empleados valoren el aprendizaje, no pueden optar por participar, poniendo en peligro los objetivos de la universidad corporativa. Generar ese valor es posible siempre que la organización incorpore un marco andragógico al modelo de la universidad corporativa. Apoyar a la universidad corporativa con teorías del aprendizaje de adultos puede garantizar que los empleados no se vean obligados a situaciones de aprendizaje no deseadas y que reconozcan el valor del aprendizaje proporcionado.

Knowles (1980) describe los supuestos generales sobre los estudiantes adultos. Este recalca que los adultos están motivados para aprender a medida que experimentan necesidades e intereses que el aprendizaje satisfará, la orientación de los adultos hacia el aprendizaje está centrada en la vida, la experiencia es el recurso más rico para el aprendizaje de los adultos. Así mismo, se menciona que los adultos tienen una profunda necesidad de autodirigirse y las diferencias individuales entre las personas aumentan con la edad.

Por otro lado, Knowles (1980) menciona diferentes características que hacen que los estudiantes adultos sean únicos y que los alienten a valorar el aprendizaje. Sacar provecho de estas características crea un entorno en el que los adultos pueden aprender mejor y, por lo tanto, hacer que ocurra el aprendizaje organizacional. La universidad corporativa debe tener en cuenta estos supuestos si espera atraer a una población de estudiantes y si desea generar un ambiente de aprendizaje con los mejores resultados posibles para los estudiantes y la organización.

ANDRAGOGÍA: CONCEPTUALIZACIÓN

El aprendizaje de adultos es un área extensa de investigación educativa y probablemente una de las más complicadas. Los adultos aprenden de manera

diferente y tienen diferentes estrategias para aprender. La teoría y los principios de aprendizaje de los adultos explican en detalle estas estrategias y resaltan la manera cómo los adultos adquieren su conocimiento. Hablar sobre el aprendizaje de adultos nos lleva al concepto de la andragogía. Según Knowles (1980) quien es un practicante y teórico estadounidense de la educación de adultos, resaltó la andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender. Knowles identificó los seis principios del aprendizaje de adultos como:

- Los adultos están motivados internamente y autodirigidos.
- Los adultos llevan las experiencias de la vida y el conocimiento a las experiencias de aprendizaje.
- Los adultos están orientados a objetivos.
- Los adultos están orientados a la relevancia.
- Los adultos son prácticos.
- A los estudiantes adultos les gusta ser respetados.

Por otro lado, Knowles (1980) menciona diferentes aspectos que rodean la labor educativa de la enseñanza a personas adultas, refiriéndose a aspectos elementales a tomar en cuenta para el profesorado especializado en andragogía, como lo son:

- Establecer un clima de cooperación para el aprendizaje en el aula.
- Evaluar las necesidades e intereses específicos del estudiante.
- Desarrollar objetivos de aprendizaje basados en las necesidades, intereses y niveles de habilidad del estudiante.
- Diseñar actividades secuenciales para lograr los objetivos.
- Trabajar en colaboración con el estudiante para seleccionar métodos, materiales y recursos para la instrucción.
- Evaluar la calidad de la experiencia de aprendizaje y hacer ajustes, según sea necesario, mientras se evalúan las necesidades de un mayor aprendizaje.

Debido a que los adultos aprenden haciendo, la instrucción efectiva se enfoca en tareas que pueden realizar, en lugar de en la memorización de contenido. Es así como resuelven problemas y aprenden mejor cuando el tema es de uso inmediato,

la instrucción efectiva involucra al estudiantado en la resolución de problemas de la vida real. La andragogía no está exenta de críticas.

Por otro lado, varias implicaciones para la tecnología de la andragogía son necesarias para tomar en cuenta a la hora de la puesta en práctica. De acuerdo con Knowles (1980) estas pueden ser:

- El clima de aprendizaje. Ciertamente, tiene una fuerte implicación con respecto a la naturaleza del entorno en el que los adultos aprenden. Sugiere que el ambiente psíquico debe ser uno en el que los adultos se sientan cómodos.
- Los escritorios y herramientas de uso en el aula deben ser para adultos y cómodos. Las salas de reuniones deben organizarse de manera informal y deben estar decoradas de acuerdo con los gustos de los adultos, y la acústica y la iluminación deben tener en cuenta la disminución de la agudeza audiovisual.
- Aún más importante, el clima psicológico debe hacer que los adultos se sientan aceptados, respetados y apoyados; donde hay un espíritu de reciprocidad entre profesores y estudiantes como investigadores conjuntos. Se debe propiciar un clima en el que hay libertad de expresión, sin miedo al castigo ni al ridículo. Una persona tiende a sentirse más "adulta" en un ambiente amistoso e informal, en el que se le conoce por su nombre y se la valora como un individuo único, que en la escuela tradicional.
- El comportamiento del profesor probablemente influye en el carácter del clima de aprendizaje más que cualquier otro factor único. El maestro expresa de muchas maneras si su actitud es de interés y respeto por los estudiantes, o si los ve esencialmente como receptores de sus transmisiones de sabiduría. El docente que se toma el tiempo y la molestia de conocer a sus alumnos individualmente y que los llama por su nombre, obviamente, transmite el primer conjunto de actitudes. Pero, probablemente, el comportamiento que demuestra más explícitamente que un docente se preocupa por un estudiante y respeta su contribución es el hecho de escuchar lo que dice el estudiante.

- Diagnóstico de necesidades. El concepto de autodeterminación del adulto está en conflicto directo con la práctica tradicional del maestro y le dice al estudiante lo que necesita aprender.

2.4. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

El Sistema integrado de gestión es la administración común de las normas en las que la compañía se encuentra certificada, adicional a esto delimita el marco de acción sobre los cuales sus colaboradores deben actuar para cumplir la normativa a la cual se encuentran certificados.

Según ISO (2018), la integración de sistemas más común es la de los relativos a calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y seguridad de la información según ISO 9001, ISO 14001 respectivamente, pero no es la única.

El alcance de la integración de los sistemas de gestión puede depender de los *stakeholders* de una organización, aunque ya se ha visto lo que es más habitual, se puede encontrar sectores a los que se les exige otras normas internacionales más rigurosas y estrictas para su desempeño.

Puede darse el caso de que la integración sea parcial, es decir que la integración de sistemas esté formada solo por dos de los sistemas de gestión.

Con el paso del tiempo van surgiendo nuevas normas internacionales, como la relativa a Responsabilidad Social Corporativa de ISO 26000, que puede formar parte también de un SIG Sistemas Integrados se podría ampliar o, reducir.

La estructura de los Sistemas Integrados está formada por un tronco y tantas ramas como sistemas estén integrados. El tronco corresponde con el sistema de gestión común de las áreas a integrar, por ejemplo, de calidad, medio ambiente y seguridad laboral y, quedarán incluidos la política, recursos, planificación, control de las actuaciones, auditoría y revisión del sistema. Cada rama acogerá los elementos particulares de cada uno de los sistemas que se quieren implementar.

Normalmente, un Sistema de Gestión Integrado se compone de la siguiente estructura:

- Política de gestión integrada.
- Organización.
- Planificación.
- Sistema de gestión integrada.
- Capacitación y cualificación.
- Documentación del sistema y control.
- Implantación.
- Evaluación y control del sistema integrado.
- Mejora del sistema.
- Comunicación.

Para clarificar también es importante reforzar la definición de la empresa donde se ejecutó este proyecto, según su página en internet "Compañía de Galletas Pozuelo". Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) tiene que ver con todos los aspectos de la organización, desde el Aseguramiento de la Calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente, pasando por el mantenimiento de las operaciones dentro de un tema de prevención de la contaminación y el control de los riesgos de salud y seguridad ocupacional, logrando con ello la meta de ser socialmente responsable. Asimismo, está integrado por los Sistemas de Gestión de: Calidad, Inocuidad de los Alimentos, Ambiental, Control y Seguridad Comercial, Seguridad y Salud Ocupacional, Riesgos" (Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA , 2018).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se describe la metodología que se usó para cumplir los objetivos de esta investigación. Arias (2006) define el marco metodológico como los pasos, procedimientos y técnicas que se utilizan para formular y resolver problemas, por lo tanto, comienza con los métodos, procedimientos y técnicas que se usan comúnmente para analizar las variables en una investigación. De esta forma, se identifican las características esenciales del tipo de investigación, y su enfoque, entre otros procedimientos utilizados. Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen una investigación como: “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 1); es decir, se debe seguir una serie de pasos secuenciales para esta investigación, que permitan el correcto desarrollo de un enfoque en el estudio con una visión más amplia de los principales objetivos.

Los aspectos que se desarrollan en este capítulo son la finalidad del estudio, el tipo de investigación, su alcance, los sujetos de información, los instrumentos y técnicas para la recolección de datos, los procedimientos metodológicos, los sujetos, el diseño de la investigación y las variables del estudio.

3.1. FINALIDAD

Este trabajo tiene como propósito la elaboración de una propuesta de un modelo de universidad corporativa para la capacitación del área operativa de Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El tipo de investigación, de acuerdo con Creswell (2009), implica: “las formas de recopilación de datos, análisis e interpretaciones que los investigadores proponen para sus estudios” (p.15). Es así como este autor describe el tipo de herramientas que las investigadoras pueden usar, tales como: observación, entrevista, lista de verificación y cuestionarios, entre otros. El presente trabajo utilizó el tipo de

investigación mixta, ya que emplea herramientas para la recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) se afirma que en una investigación cuantitativa “se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). Así mismo, los autores mencionan como esta recolección de datos utiliza procedimientos estandarizados, que se representan mediante números y se deben analizar con métodos estadísticos. Con base en esta referencia, el estudio utilizó métodos cuantitativos como lo fue el cuestionario que se les aplicó a los operarios, para obtener diferente datos relacionados procesos de capacitación previos dados por la compañía.

Por otro lado, Hernández et al. (2014) mencionan que una investigación cualitativa “se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos)” (p.8). De igual manera, Creswell (2019) menciona que es una forma de explorar y comprender a individuos o grupos adscritos a problemas sociales o humanos. Basado en lo anterior, se afirma que para el presente trabajo se utilizaron diferentes instrumentos, como lo son las entrevistas, para conocer las perspectivas de los jefes y gerentes sobre el proceso de capacitación. Además, se hizo análisis documental para determinar los modelos más actuales de universidad corporativa y los antecedentes formativos de la empresa.

Por ende, el presente trabajo utilizó un tipo de investigación mixta, ya que utiliza herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para la recolección y análisis de la información. El tipo de investigación mixta, de acuerdo con Hernández et al. (2014), implica “la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p.534). De acuerdo con Todd, Nerlich y McKeown, (citado por Hernández

et al. , 2014) en un método mixto se da una mayor exploración y explotación de los datos y estos son: “‘más ricos’ y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis” (p.550).

3.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Por medio de las investigaciones, las personas pueden indagar más el contexto de un fenómeno, innovar y desarrollar diferentes propuestas para hacer una diferencia en una población, ya sea educativa o empresarial. Así mismo, Vargas (2009) resalta que las investigaciones contribuyen a mejorar una disciplina y permiten intervenir ante las necesidades que se presenten, debido al proceso de descripción e interpretación de los contextos fenomenológicos y a la formulación y ejecución de soluciones que se pueden desarrollar durante el proceso. Sin embargo, es importante definir el alcance de la investigación, ya que de este va a depender el nivel de conocimiento científico al que desean llegar las investigadoras. Así lo afirma Salomón (2008), al mencionar que este se define “de acuerdo con el tipo de información que espera obtener, así como el nivel de análisis que deberá realizar” (p.10). Por ende, es elemental definir la finalidad y el alcance de la investigación para no solamente marcar una guía en el proceso de desarrollo, sino permitir la realización de los objetivos y la solución al problema planteado.

El alcance que se utiliza para obtener información en el presente proyecto es la de tipo investigación descriptiva y aplicada. Una investigación descriptiva, de acuerdo con Hernández et al. (2014) “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92). Por otro lado, el tipo de investigación aplicada genera resultados que pueden aplicarse en el contexto de la investigación cuando el problema surge directamente del ámbito donde se realiza (Jiménez, 1998). Por su parte, Vargas (2009) entiende la investigación aplicada como “la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los

grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina” (p.159). De esta manera, el conocimiento adquirido durante la investigación se puede aplicar inmediatamente en el contexto de estudio.

Adicionalmente, este tipo de investigación busca directamente la aplicación de los conocimientos, al mismo tiempo que estos se adquieren, por esta razón se le conoce como “investigación práctica o empírica” (Murillo, 2008). Agregado a lo anterior, la investigación aplicada se ve como “el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías (Salomón, 2008). Así mismo, lo afirma Vargas (2009), al mencionar que “el fundamento epistemológico de esta expresión está en la base de distinciones tales como ‘saber y hacer’, ‘conocimiento y práctica’, ‘explicación y aplicación’, ‘verdad y acción’” (p.160).

3.4. SUJETOS DE INFORMACIÓN

Los participantes de este estudio son 47 operarios, tres entrenadores, dos gerentes y nueve coordinadores de producción, como se puede observar en la Tabla 3.1., que muestra la distribución de los participantes del estudio.

Tabla 3.1. Distribución de Colaboradores para la Población

Tipo de Colaborador	Área	Turno	Cantidad de colabores a entrevistar
Operarios de máquinas	Producción	1,2,3	47
Entrenadores	Producción, Calidad, Salud Ocupacional, Inocuidad, Ambiental, Riesgos	1,2,3	3
Gerentes	Gestión Humana y Producción	1	2
Coordinadores	Producción	1,2,3	9

Fuente: Elaboración propia.

Las personas participantes fueron seleccionadas de acuerdo con los siguientes criterios

Operarios:

- Total de operarios es de 47 personas.
- Se tomaron en cuenta operarios de los tres turnos de producción.
- Se tomaron en cuenta los operarios de todas las líneas de producción
- Solo se encuestaron aquellos operarios que participaron de capacitaciones durante el año 2018.

Entrenadores:

- Son tres profesionales.

- Poseen experiencia previa en procesos formativos dentro de la compañía.
- Se encuentran dando capacitaciones en los tres turnos de lunes a jueves.

Gerentes:

- Solo se entrevistó al Gerente de Calidad y al de Capital Humano, quienes conocen de cerca el proceso de formación y desarrollo del área operativa.
- Estos gerentes dominan de forma clara y táctica la estrategia de la compañía al 2020.

Coordinadores de Producción:

- Son nueve coordinadores de producción.
- Son jefaturas que supervisan a los operarios de producción.
- Estas personas son los principales responsables de la capacitación y buen desempeño de los empleados.

Por otro lado, es importante recalcar que se trabajó con 47 operarios, ya que esta es la cantidad de colaboradores actuales, que durante el año 2018 participaron en procesos de capacitación y entrenamiento internos de la compañía. De esta manera, esta población cuenta con experiencias previas que sirven como base de esta investigación.

- Colaboradores de la Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.
 - Operario de Máquinas: Este personal consta de 47 personas en edades entre los 18 hasta los 67 años y se dedica a realizar la operación básica de la maquinaria de horneado, confección y empaque de las galletas. Se encuentra distribuido en tres turnos de la compañía que son de 6 am a 2 pm, de 2 pm a 10 pm y de 10 pm a 6 am.

- Gerente de Calidad: es el encargado de controlar los indicadores productivos, administrar a los jefes de producción y velar por el cumplimiento de las normativas.
- Gerente de Capital Humano: encargado del área de formación y capacitación y el control de indicadores humanos en la planta productiva.
- Formadores internos: son aquellos líderes de proceso que poseen cinco años de experiencia o más, que se encuentran realizando actualmente el proceso de entrenamiento en los diferentes sistemas de gestión de la compañía, estos no poseen ningún curso o certificación como docentes, son los expertos que posee la compañía y les recarga el proceso formativo de los procesos de certificación de las distintas normas.

3.5. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos sirven como un medio para registrar y medir todo lo relacionado con los objetivos del estudio. Esta información recopilada es fundamental para comprender los comportamientos humanos relacionados con el estudio. Hernández et al. (2014) mencionan que el enfoque mixto “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7). En este caso, la recopilación de datos se realizó a través de observaciones, análisis documental, cuestionarios y entrevistas.

El presente estudio utilizó diferentes instrumentos. Estos instrumentos son entrevistas, observaciones, cuestionarios y análisis documental. Por medio de la aplicación de estos instrumentos, las investigadoras obtienen el punto de vista inicial y la situación de los participantes.

A continuación, se describen los instrumentos utilizados paso a paso para obtener la información necesaria para completar este estudio.

ENTREVISTA:

El concepto de entrevista no es solo una estrategia para recopilar información, sino que también se refiere a la información que contribuye a la realización de una investigación de diagnóstico. Según Barrantes (2004), una entrevista es "una conversación, generalmente oral, entre dos personas, una que es el entrevistador y la otra el entrevistado" (p.194). Esto permitió a las investigadoras encontrar posibles soluciones en diferentes áreas. Además, cada entrevista requiere parámetros o criterios seguidos de un diálogo entre dos o más personas. De igual manera, las entrevistas requieren un patrón de preguntas que guían la conversación.

Para la presente investigación, se utilizó esta técnica para entrevistar a los encargados de las áreas de coordinación y jefaturas quienes tienen una noción más clara sobre la estrategia corporativa en cuanto a la capacitación de los colaboradores.

La entrevista se centra en obtener insumos importantes sobre la necesidad que tiene la empresa de un modelo de Universidad Corporativa y las estrategias de gestión de conocimiento que se tienen actualmente, para de esta manera poder unificarlas con la universidad corporativa. Adicional a esto, se tomaron los pareceres de estas jefaturas en relación con el tiempo de capacitación que se logrará reducir, las metas, el objetivo, la misión y la visión de la universidad. Este instrumento se le aplicó al Gerente de Calidad Integrada y al Gerente de Capital Humano.

Por otro lado, durante la entrevista se logró conocer el nivel de compromiso que poseen estas jefaturas con el proceso y su opinión en cuanto a diferentes aspectos de la Universidad Corporativa para la compañía. Ver apéndice A.

Seguidamente, se aplicó una entrevista semiestructurada a los tres entrenadores de proceso. Esta entrevista consta de preguntas relacionadas con el conocimiento didáctico, los procesos de capacitación que han impartido con anterioridad y sus resultados, los retos que han enfrentado, los recursos con los que cuentan, las

ventajas y desventajas de capacitar a los colaboradores, entre otras cosas. Ver apéndice B.

CUESTIONARIO

El segundo instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Como afirman Hernández et al. (2014), el cuestionario es el instrumento más utilizado para recopilar datos. En este, se utiliza un instrumento o formulario impreso para responder preguntas relacionadas con el problema del estudio. El cuestionario está diseñado tomando en cuenta los objetivos planteados en la investigación. Por medio de este se pretendió identificar las diferentes necesidades de capacitación de la población y los elementos técnicos que se deben tener en cuenta, en relación con la capacitación actual, sus fortalezas y debilidades.

Este instrumento se aplicó a 47 operarios del área productiva, este consta de 12 preguntas, tanto abiertas como cerradas. Las preguntas iniciales se utilizan para caracterizar a la población y el resto abarcaron los objetivos anteriormente mencionados. Ver apéndice C.

Continuando, se aplicó una entrevista a los nueve coordinadores de producción, los cuales estaban a cargo del personal operativo de la compañía. En esta entrevista se abarcaron aspectos como el nivel de innovación del proceso formativo actual, la calidad del servicio que facilitaban los entrenadores, la percepción de si las capacitaciones anteriores han aportado beneficios al proceso productivo, así como los aspectos positivos y por mejorar de los entrenamientos. Ver apéndice D.

OBSERVACIÓN

La observación es un procedimiento empírico, el más primitivo y, al mismo tiempo, el más utilizado. Según Creswell (2009, p.181) "las observaciones cualitativas son aquellas en las que el investigador toma notas de campo sobre el comportamiento y las actividades de los individuos". Es el método que establece una relación específica e intensiva entre el investigador y el hecho o actores sociales, a partir de la cual se obtienen los datos y luego se sintetizan para desarrollar la investigación.

Según Barrantes (2004), "lo primero que debo recordar cuando quiero observar algo, es que quiero conocer ese fenómeno" (p179). La observación es un proceso cuya primera e inmediata función es recopilar información sobre el objeto que se tiene en cuenta.

En esta parte, las investigadoras crearon y aplicaron un instrumento que ayudó a identificar los elementos técnicos y de gobernanza con los que se cuenta en la compañía, para la implementación el modelo de Universidad Corporativa. Es así como por medio de una lista de cotejo se verificaron aspectos como el espacio físico, materiales, información, entre otros. Según Barrantes (2004), para observar un fenómeno, es posible que el investigador no siempre tenga toda la información a mano o no pueda registrarla inmediatamente, por lo que puede usar una herramienta simple llamada lista de verificación. Este instrumento que no interfiere en el proceso de producción de la planta, por lo tanto, las listas de verificación tienen una amplia gama de aplicaciones y se pueden adaptar fácilmente los aspectos requeridos de verificar. Es de esta manera como la observación organiza las percepciones. Esto implica una serie de operaciones, conciencia y enfoque de atención, comparación, discernimiento, todo dirigido por una intención. Ver apéndice E.

ANÁLISIS DOCUMENTAL

El análisis documental permite, de acuerdo con Valencia (2015), "identificar, establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados" (p.3). Así mismo, Dulzaides y Molina (2004) afirman que el análisis documental "es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada para facilitar su recuperación". Es por esta razón que en la presente investigación se utilizó la revisión documental como herramienta primordial para elaborar la propuesta del modelo de Universidad de Corporativa para la capacitación del área operativa de compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A. Por medio del análisis documental, se

determinaron los elementos técnicos necesarios para una Universidad Corporativa a nivel empresarial, los diferentes modelos existentes, así como las fases, entre otros aspectos necesarios para su formulación.

3.6. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se describen elementos que le dan soporte a la metodología de la investigación. Se empieza por detallar el contexto de la investigación. En esta sección se detallan datos importantes de la Compañía de Galletas Pozuelo. Como lo es su política empresarial, su misión visión y valores, las características de los colaboradores y sus áreas funcionales. Por otro lado, se continúa con el diseño de la investigación y la descripción de las fases que lo componen.

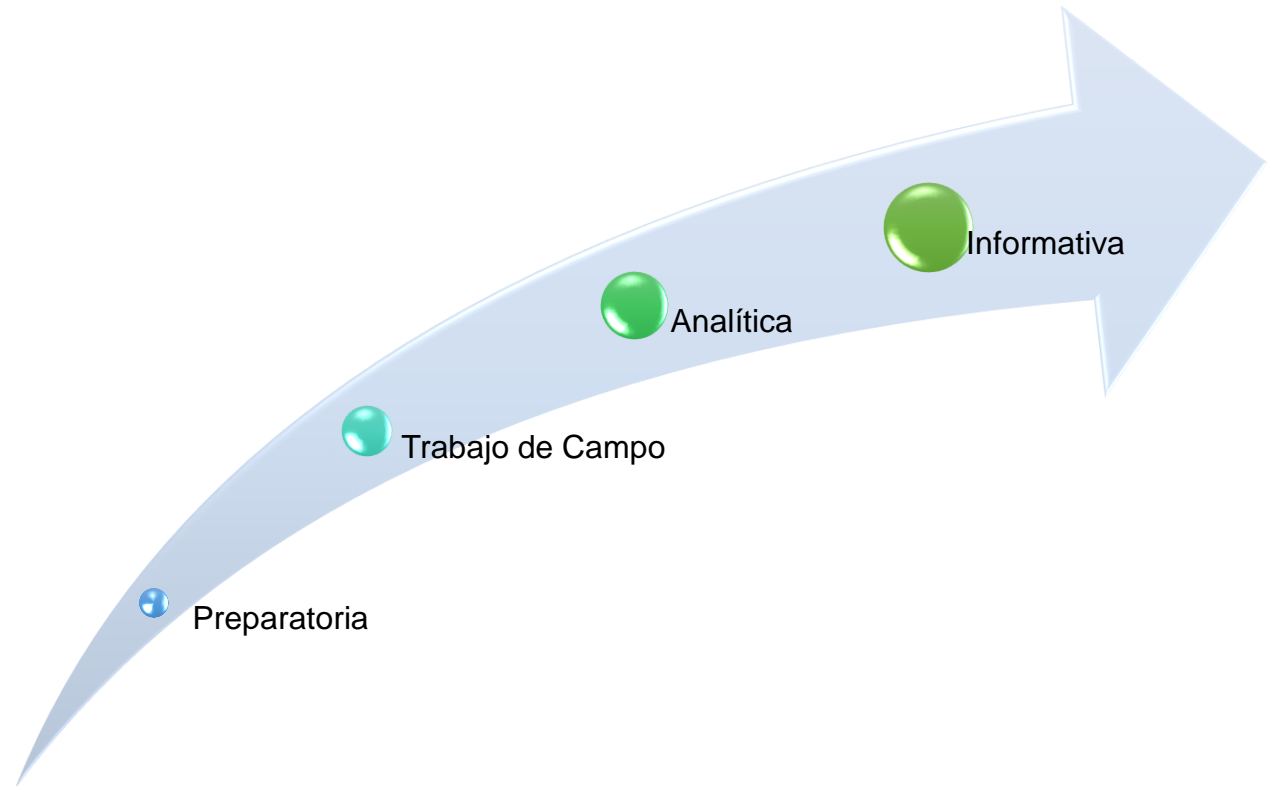
3.7. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó en la Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA, específicamente en el departamento de Formación y Desarrollo y en el área operativa de compañía.

3.8. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Las investigaciones cualitativas se caracterizan por seguir un proceso, en el que se detallan diferentes fases las cuales se muestran a continuación:

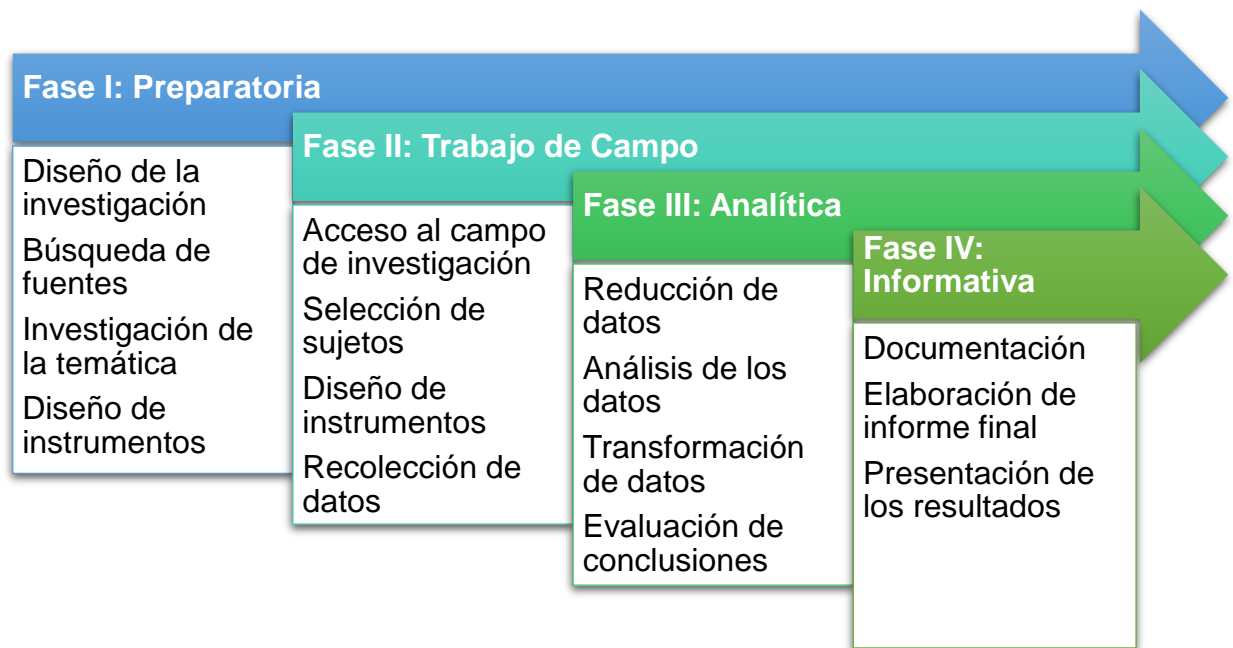
Figura 3.1. Proceso de la investigación



Fuente: Elaboración propia con información de Rodríguez, Gill y García (1999).

Una vez identificadas en la figura 3.1. las diferentes fases a utilizar en la presente investigación, se procede a la descripción del contenido detallado que compone cada fase.

Figura 3.2. Fases y características propuestas para la investigación.



Fuente: Elaboración propia con información de Rodríguez, Gill y García (1999).

En la figura 3.2. se pueden visualizar los elementos que forman parte de cada fase de la investigación de manera general. Sin embargo, a continuación, se detalla cómo se aplicaron estas fases de manera un poco más específica, a la presente investigación.

- **Fase preparatoria:** en esta fase, como se mencionó en la Figura 3.2. se realizó la búsqueda de fuentes de información dentro de la compañía de las cuales se encuentran las bases de datos de formación donde se pudo determinar los sistemas en los que se ha capacitado a la población operativa y cuántos colaboradores han sido impactados con este conocimiento. Por otro lado, se realizó un proceso de recolección de información bibliográfica en investigaciones de repositorios del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Además, se definió la herramienta de entrevista con el Gerente del área de Capital Humano y el de

Calidad, así como la entrevista a los coordinadores de producción, con ambas entrevistas se conocieron la amplitud de temas que debe contemplar, así como la infraestructura que posee la compañía para una posible ubicación física de la universidad, determinar una misión y visión de esta, así como las áreas de mejora que posee actualmente el plan de capacitación.

- Una vez obtenida esta información se realizó una entrevista, a los entrenadores, donde se obtuvieron datos sobre métodos y técnicas de capacitación que utilizan, su conocimiento en métodos de enseñanza, conocimiento en andragogía, si dominan solo un tema específico o si imparten más de uno.
 - Posterior a esto, se realizó un cuestionario a los operarios, donde se conoció el público meta de la universidad corporativa, sus años de experiencia, nivel educativo, facilidad de aprendizaje, según el impacto de la capacitación en sus labores, así como aspectos positivos y negativos de la formación actual.
- **Fase de trabajo de campo:** en esta fase se tomó en cuenta al área de formación y desarrollo de planta y al área operativa. En esta etapa se identificó la población a trabajar, sus necesidades y sus características. Así mismo, se realizó una entrevista, a los dos gerentes, primero el de Capital Humano, y el Gerente de Calidad, así como a los tres entrenadores de la compañía. Seguidamente se aplicó un cuestionario a los nueve coordinadores de producción y los 47 operarios de la planta de producción.
 - Por último, se utilizó Google form, la cual es una plataforma para el envío de las encuestas de forma digital. Esta encuesta consistió en una mezcla entre preguntas abiertas y cerradas que indican información del perfil de entrada de los colaboradores a la universidad corporativa, así como información pertinente para la definición y diseño de las herramientas que se utilizarán en la universidad corporativa.

- Esta encuesta se aplicó a 47 operarios. Para ello, se les solicitó un tiempo a sus jefaturas y se les facilitó una computadora para que la pudieran completar.
 - Una vez obtenido el 100% de la población operativa incluida en este estudio se realizó el análisis de los datos de las encuestas y entrevistas obtenidas, con el cual se generó un reporte con los principales hitos e información a resaltar. Este material será apoyo para diseño de esta propuesta.
 - Por último, se realizó una observación de la planta física, por medio de lista de cotejo. Lo anterior a partir de la revisión bibliográfica que determinó diferentes requerimientos, tanto estructurales como curriculares para el diseño de la universidad corporativa.
- **Fase analítica:** es aquí donde se utilizaron los resultados y las anotaciones obtenidas de las herramientas aplicadas, tales como los datos conseguidos para las conclusiones generadas. De esta manera, se cuenta con la información necesaria para la determinación de las características de un modelo de Universidad Corporativa idóneo para la Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A. Los datos recopilados en la etapa anterior fueron sintetizados y analizados, para ser transformados en información elemental que justifique y soporte la propuesta.
 - **Fase informativa:** Se procedió a redactar el informe final. Este incluye la documentación recolectada y la presentación de los resultados. Esto fue presentado a la alta gerencia de la compañía para su valoración e implementación. Así mismo, se elaboró la propuesta del modelo de Universidad Corporativa para la capacitación del área operativa de Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A., gracias al análisis implementado en las fases anteriores.

3.9. VARIABLES

Para cualquier artículo o investigación, es importante identificar las variables que proporcionarían los hallazgos y conclusiones del estudio. Creswell (2009) afirma que "una variable se refiere a una característica o atributo de un individuo o una organización que puede medirse u observarse y que varía entre las personas u organizaciones que se estudian" (p.52). Esta representa una característica o rasgo que varía o cambia. Por lo tanto, las variables son susceptibles de la investigación, porque su comportamiento se puede observar o analizar y pueden cambiar dependiendo del entorno. Así mismo, Hernández et al. (2014) resaltan la importancia de asegurarse de que estas puedan ser medidas, observadas, evaluadas o inferidas, mediante datos reales.

A continuación, se definen las variables para la presente investigación:

1. Necesidades de capacitación.
 - Perfil profesional
 - Brechas de conocimiento
 - Alineación entre la estrategia y la capacitación empresarial
 - Normas de certificación.
2. Elementos técnicos
 - Malla curricular
 - Infraestructura educativa
 - Competencias profesionales
 - Herramientas pedagógicas
3. Características del modelo de Universidad Corporativa
 - Andragogía
 - Misión y Visión

Tabla 3.2. Definición de las Variables de la Investigación

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	SUB VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
1. Identificar las necesidades de capacitación del personal del área operativa de Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA	Necesidades de capacitación	Perfil profesional	Araya (2012) afirma que el perfil profesional corresponde a la representación integral de logros o metas de formación de un proyecto curricular; esos rasgos se concretan en la formación de la persona y del profesional.	Revisión del perfil operacional y sus componentes	Análisis documental
		Brechas de conocimiento	La brecha del conocimiento es de acuerdo con Rosa (2011) una creciente distancia entre la información que recibimos y la que procesamos.	Calificaciones en las certificaciones	Cuestionario operarios
		Normas de certificación	La Organización Internacional de Normalización (ISO) define las normas como acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas y otros criterios precisos para su uso consecuente como reglas, directrices o definiciones, con el objetivo de asegurar que los materiales,	Número de personas formadas en las normas de certificación.	Entrevista con Gerentes

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	SUB VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
			productos, procesos y servicios sean apropiados a su fin (ISO, 1996).		
		Alineación entre la estrategia y la capacitación empresarial		Ítems de la estrategia relacionados con la capacitación	Entrevista con formadores internos
2. Definir los elementos técnicos necesarios para incorporar el modelo de Universidad Corporativa en la Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA.	Elementos técnicos	Malla curricular	De acuerdo con Yturralde Avolio, Catalano y Sladogna (2004) la malla curricular es un instrumento que contiene la estructura del diseño en la cual los docentes, maestros, catedráticos abordan el conocimiento de un determinado curso, de forma articulada e integrada, permitiendo una visión de conjunto sobre la estructura general de un área incluyendo: asignaturas, contenidos, NAP / Núcleos de Aprendizajes Prioritarios, metodologías, procedimientos y criterios de evaluación con los que se manejarán en el aula de clase. Se denomina	Revisión de planes de formación de la compañía	Análisis documental.

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	SUB VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
			"malla" ya que se tejen tanto vertical, como horizontalmente, incorporando idealmente a la Transversalidad".		
		Infraestructura educativa	De acuerdo con el Consejo Superior de Educación (2012) se entiende por infraestructura física educativa "los muebles e inmuebles destinados a la educación. Constituyen el espacio físico de implementación de los planes y programas oficiales de estudios, También se contemplan en este concepto los servicios e instalaciones necesarios para su correcta operación, (p.3).	Número de salas de capacitación	Lista de cotejo
		Métodos de enseñanza	Los métodos de enseñanza son definidos por Klingberg, Skatkin y Danilov (1974), citados por Reyes y Pairo, (2009), como "la interrelación indispensable de maestro y alumno, durante cuyo proceso el maestro organiza la actividad del	Número de personas, según método de enseñanza virtual o presencial	Cuestionario a los operarios

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	SUB VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
			alumno sobre el objeto de estudio, y como resultado de esta actividad, se produce por parte del alumno el proceso de asimilación del contenido de la enseñanza” (p. 104).		
		Competencias profesionales	La OIT (2004) define la competencia profesional “como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”.	Competencias necesarias para los operarios y entrenadores	Cuestionario
3. Determinar las características que debe tener la	Características del modelo de Universidad Corporativa	Andragogía	Knowles (1980) resaltó la andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender.	Elementos de la andragogía contempladas en la capacitación	Lista de Cotejo

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	SUB VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
propuesta del modelo de Universidad de Corporativa idóneo para la Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA.		Misión y Visión		Determinación de misión y visión de la Universidad Corporativa	Entrevista con Gerentes y análisis documental

Fuente: elaboración propia.

3.10. PROCEDIMIENTOS DE VALIDACIÓN Y CRITERIOS DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La validez de los instrumentos y técnicas, de acuerdo Hernández et al. (2014), es explicada como la vinculación de los conceptos de la investigación con otras mediciones correlacionadas teóricamente. Esta validez se puede conformar de tres etapas, como lo son la revisión de la literatura y su relación entre el concepto y la variable, el asocio estadístico de los conceptos y sus correlaciones, y por último se interpreta los datos empíricos y se determina su validez.

Para la presente investigación se utilizó una prueba piloto de las preguntas de los instrumentos, para así confirmar que estos eran claros y atinentes a la población.

Finalmente, en relación con la confidencialidad los cuestionarios y las entrevistas fueron recopilados de forma anónima. Solamente en las entrevistas se anotó el puesto que ocupaba la persona.

3.11. PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE RESULTADOS O DISCUSIÓN

Como mencionan Hernández et al. (2014), los procedimientos de análisis “se centran en la interpretación de los resultados de los métodos de análisis cuantitativo y no en los procedimientos de cálculo. El análisis de los datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional”. Para esta investigación, las investigadoras manejaron diferentes herramientas de Microsoft programas de Office como lo son: Microsoft Excel y Word. Esto debido a que se utilizaron tablas, cuadros y gráficos para representar la información. A su vez, se codificaron los datos de las preguntas abiertas por medio del programa de Microsoft Excel.

3.12. ALCANCES

La aplicación de esta investigación pretende transformar la información en útil conocimiento y práctica. Su objetivo se centra en la consolidación del conocimiento y la

aplicación para de esta manera proponer un Modelo de Universidad Corporativa para la capacitación del área operativa de la Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A..

De igual manera, la Compañía de Galletas Pozuelo se verá beneficiada por medio de:

1. El desarrollo de un engranaje entre los procesos técnicos y operativos teóricos y prácticos con la utilización de un sistema de gestión aplicado, donde la certificación de las normativas será mucho más ágil.
2. Un ahorro en tiempo de entrenamientos operativos, actualmente se dedican más de 12 horas en el proceso de entrenamiento de las normas del sistema integrado de gestión; sin embargo, se espera que con el engranaje de los entrenamientos prácticos y la teoría normativa el colaborador tarde solo ocho horas en su proceso de capacitación y luego dos en su proceso de certificación; es decir, validación del conocimiento en el puesto de trabajo.
3. Desarrollo de un perfil para el entrenador de procesos que tenga información sobre las competencias que debe tener o desarrollar y el conocimiento académico que debe tener para enseñar las normas y transferir los conocimientos adecuados.

3.13. LIMITACIONES

Cada trabajo está influenciado por muchos factores externos que se conocen como limitaciones. Los resultados del estudio dependerán de muchos aspectos inherentes a la investigación que las autoras deben tener en cuenta. A continuación, se presentan las principales restricciones para este estudio.

1. La flexibilidad de horarios: actualmente la compañía posee tres turnos, es decir, trabaja las 24 horas del día los siete días de la semana, esto fue un impedimento ya que en muchos casos se restringen las horas de capacitación, por las altas demandas de producción.
2. Mucho del personal posee una baja escolaridad por lo que es esperable que existan colaboradores con baja motivación o hasta incluso con problemas de aprendizaje que debemos abordar de forma individual.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se incluyen los resultados obtenidos de los siguientes instrumentos de la investigación: Entrevista a los Entrenadores, Entrevista a los Gerentes, Cuestionario a los Coordinadores, Cuestionario a los Operarios que participaron del proceso formativo en el 2018 y la Lista de Cotejo de Recurso Didáctico, Estructural y de Procesos.

4.1. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

En este apartado que muestran los resultados de los datos recopilados durante las entrevistas realizadas, tanto a los gerentes de Capital Humano y de Calidad Integrada como a los entrenadores de procesos de Compañía de Galletas Pozuelo.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A LOS GERENTES:

Como parte del estudio, durante el mes de agosto de 2019, se realizaron entrevistas en profundidad a los gerentes de Capital Humano y de Calidad Integrada, ambos del área de Gestión Humana, de la compañía de Galletas Pozuelo. Los dos gerentes trabajan en el turno de mañana y tienen más de seis años de laborar para la Compañía de Galletas Pozuelo. La guía de entrevista aparece en el Apéndice A.

Esta entrevista consta de tres preguntas, las cuales pretenden reconocer las necesidades que tiene la compañía de establecer un programa de capacitación para sus colaboradores, identificar el personal al que debería estar dirigido este programa y su obligatoriedad.

A continuación, se describen los resultados obtenidos con esta entrevista. Estos resultados se encuentran agrupados por categoría de análisis.

Categoría de análisis de la entrevista en profundidad a los gerentes:

Para la correcta interpretación de la entrevista, se utilizan las siguientes categorías de análisis:

- Necesidades de la compañía de establecer un programa de capacitación.

- Personal al que debe dirigirse el programa.
- Obligatoriedad de participación en un programa de capacitación.

Estas categorías son resultado de las opiniones de los gerentes en cuanto a la implementación de un programa de capacitación para la Compañía de Galletas Pozuelo.

Categoría de análisis 1: Necesidades de la compañía de establecer un programa de capacitación.

En cuanto a la necesidad de implementar un programa de capacitación en la compañía, las personas entrevistadas concuerdan con la importancia de desarrollar mayor oferta educativa para el área productiva de la compañía, ya que esta es el área que tiene personal con menor escolaridad. Así mismo se menciona que, a pesar de que actualmente la compañía cuenta con un programa de aprendizaje para su personal, que ellos consideran sólido, lo que se enseña se hace sin un método de enseñanza claro, ni replicable.

Por otro lado, ambas personas entrevistadas afirman que las capacitaciones actuales se han enfocado en desarrollar a quienes ya tienen estudios. No obstante, para poder alcanzar las metas de la compañía, se debe desarrollar a los colaboradores del área productiva, para poder enfocar el recurso humano y hacerlo más útil y autónomo. De esta manera, para el año 2022, la compañía podría contar con una planta autosustentable; es decir, menos jefes y más operarios que trabajen por sí solos, sin esperar órdenes y esto solo se logra con formación y desarrollo del personal.

Categoría de análisis 2: A quién debe dirigirse el programa

Los entrevistados mencionan que, a nivel estratégico, la compañía enfoca los recursos al desarrollo de los líderes, es decir, a quienes actualmente ocupan los mandos medios de la compañía. Sin embargo, los entrevistados resaltan que los operarios 3 y 4 son agentes de cambio en la planta y líderes informales y que con ellos la cultura organizacional y el grado de profesionalismo puede avanzar si se les desarrolla. Debido a lo anterior, se debe invertir en la capacitación a nivel operativo. De igual manera, debido a que las capacitaciones son desarrolladas para la aprobación de las certificaciones de

las normas internacionales de calidad y algunos de los operarios no dominan la información necesaria para el acatamiento de las normas, este programa debe ser dirigido a los operarios.

Categoría de análisis 3: Obligatoriedad de participación en un programa de capacitación.

En cuanto a la obligatoriedad de los colaboradores de participar en un programa de capacitación, se menciona que este proceso debe ser un 50- 50, refiriéndose a que ambas partes deben aportar esfuerzos para la realización de las capacitaciones. Los entrevistados señalan que los programas de capacitación deben ser obligatorios, en donde la compañía aporte el tiempo y el recurso, pero los operarios deben poner su empeño para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Por las razones anteriormente mencionadas, las capacitaciones deben ser un proceso de desarrollo donde el personal se sienta motivado y que por medio de esa motivación se mejore la cultura organizacional dentro de la empresa, los comportamientos y el profesionalismo que debe requerir la planta para cumplir con los indicadores.

Tabla 1.1.

Elementos sustantivos de las categorías de análisis de la entrevista a los gerentes

Categorías de análisis	Elementos sustantivos de la entrevista
1. Necesidades de la compañía de establecer un programa de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad un programa de capacitación ▪ Se tiene pendiente desarrollar mayor oferta educacional para el área productiva. ▪ Actualmente los colaboradores aprenden, pero lo hacen sin un método de enseñanza claro. ▪ Se necesita formación y desarrollo de los colaboradores. ▪ Por medio de un programa de capacitación se pueden lograr las metas.
2. A quién debe dirigirse el programa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualmente los recursos se enfocan en los mandos medios. ▪ Se debe invertir en la capacitación a nivel operativo. ▪ Los operarios 3 y 4 son agentes de cambio y líderes informales de la cultura organizacional de la compañía. ▪ Lo operarios no dominan las normas de certificación.
3. Obligatoriedad de participación en un programa de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe ser un 50-50 entre la compañía y el operario. ▪ La compañía debe dar el tiempo y los recursos. ▪ Los operarios deben dar el empeño para aprovechar el conocimiento. ▪ Debe ser un proceso de desarrollo. ▪ Debe ser obligada, pero se debe motivar a las personas.

Fuente: Elaborada a partir del análisis de los datos de la entrevista de los Gerentes (2019).

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LOS ENTRENADORES

Durante la semana del 5 al 9 de agosto de 2019, se les solicitó a los tres entrenadores de procesos de Compañía de Galletas Pozuelo que emitieran su juicio en relación con el papel del instructor en la planta, para ello se utilizó la Entrevista a los Entrenadores, que aparece en el Apéndice B. Esta entrevista indagaba sobre los siguientes temas: la perspectiva del entrenador de por qué se enseña en la planta, el nivel de alineamiento estratégico que posee la ejecución de las capacitaciones que se realizan, los resultados obtenidos a partir de su experiencia en capacitaciones, los retos que poseen, la disponibilidad de recursos, las métricas que utilizan, los niveles de conocimiento en procesos de enseñanza aprendizaje, andragogía y procesos de facilitación.

Del análisis de la entrevista a los entrenadores se extrajeron los resultados que se detallan a continuación:

- Labor de los facilitadores en el piso
- Relación entre la estrategia y el proceso de capacitación
- Resultados en el proceso de capacitación
- Principales retos del proceso de capacitación actual
- Disponibilidad de recursos para el aprendizaje
- Elementos culturales de la compañía en relación con el proceso de enseñanza
- Procesos de enseñanza aprendizaje, andragogía y procesos de facilitación
- Ventajas del desarrollo del colaborador
- Desventajas de desarrollo del colaborador
- Retos del proceso de enseñanza en Compañía de Galletas Pozuelo

Categoría de Análisis 1: Labor de los facilitadores en el piso

Los tres entrevistados poseen dos años, aproximadamente, de laborar para la compañía en el cargo de entrenador. En el Anexo 1 se describe el perfil de afirma este cargo. Los entrenadores coinciden que su labor en el proceso es de capacitar de forma activa a

todos los colaboradores operativos en el Sistema Integrado de Gestión, culturalmente llamado en la compañía como Certificación de Puestos.

Por otra parte, uno de los entrevistados indica que la razón por la que se desarrolla como educador es debido a que desea ser un gestor cultural, de igual manera, los otros dos entrevistados mencionan también su pasión por la enseñanza. En cuanto a la claridad del objetivo de la capacitación para dos de los entrenadores no era claro; sin embargo, fueron capaces de describir o de recitar la capacitación. No obstante, no lograron mencionar el objetivo de la formación que impartían. A pesar de lo anterior, uno de los entrenadores manejaba con claridad el objetivo y mencionó un ejemplo de la capacitación que impartía, lo que muestra que hay una claridad sobre el objetivo macro mas no siempre sobre los objetivos de cada módulo que se imparte y su relación con el objetivo cultural de la organización.

Categoría de Análisis 2: Relación entre la estrategia y el proceso de capacitación

En relación con el tema de la estrategia, los entrevistados afirman en su respuesta que la misión de la compañía se apalanca del proceso de desarrollo de conocimiento de su personal y que esto “genera una misma sintonía” entre las partes, también se habla de mejora continua, la cual la conciben como un estandarte de la compañía.

Categoría de Análisis 3: Resultados del proceso de capacitación

Las personas entrevistadas reconocen que han obtenido recordación en las capacitaciones; sin embargo, debido a la excesiva demanda de capacitaciones no se han validado los conocimientos a la hora de la realización del trabajo de planta. Por otro lado, uno de los entrevistados menciona que ha logrado generar interés por el aprendizaje. Este es un elemento de gran importancia, ya que el público meta de esta universidad son personas que desertaron del colegio y demuestran poca afinidad por continuar sus estudios.

Categoría de Análisis 4: Principales retos del proceso de capacitación actual

Los entrenadores señalan que el mayor reto es evitar la curva de olvido entre los operarios, es decir que logren retener el conocimiento y al mismo tiempo lo apliquen en su labor diaria, a diferencia de cuando memorizan la información solo para un examen y después se les olvida. Por otro lado, resaltan que existen elementos de manejo del público que desconocen.

Categoría de Análisis 5: Disponibilidad de recursos para el aprendizaje

Los entrenadores indican que ellos no observan mejoras en la instrumentaría que poseen actualmente. De igual manera, los entrevistados consideran que con mayores recursos se pueden generar avances en los distintos procesos. Por otro lado, los entrenadores detectan como debilidad la desinformación que tienen las jefaturas sobre el proceso de capacitación. Lo anterior lo asocian con el hecho de que los altos mandos no facilitan el recurso humano para que sea capacitado. Finalmente, uno de los entrenadores resaltó la necesidad de más material didáctico.

Categoría de Análisis 6: Elementos culturales de la compañía en relación con el proceso de enseñanza

Los entrevistados dicen que siempre intentan introducir el tema cultural en todas las capacitaciones, ya que es el elemento transversal que genera el cambio en los hábitos y actitudes de los colaboradores. Además, los entrenadores, intentan utilizar diferentes formas para trasladar todos los temas a la realidad del público meta, para que las pongan en práctica de forma inmediata.

Categoría de Análisis 7: Procesos de enseñanza aprendizaje, andragogía y procesos de facilitación

Los entrenadores indican que generalmente inician sus clases con una motivación. También, ellos mencionan que realizan dinámicas lúdicas y utilizan presentaciones para el desarrollo de sus clases. Finalmente, afirman que terminan sus lecciones con frases

motivacionales, sin embargo, no poseen una estructura o no realizan un planeamiento diario de lo que van a desarrollar.

Por otro lado, los entrevistados indican que hasta el momento solo han aplicado la metodología presencial y las pruebas las hacen de inmediato. No obstante, ellos no descartan que en un futuro se requieran de otras mediaciones pedagógicas más atinadas a su población, a pesar de que a su vez los entrenadores indican que la didáctica no es requerida para el desarrollo de su clase y que es suficiente con solo la exposición de los diferentes temas. Finalmente, ellos resaltan que el tiempo de las sesiones es corto y que en muchos casos quedan dudas entre los participantes.

Categoría de Análisis 8: Ventajas del desarrollo de un colaborador

Dentro de las ventajas mencionadas por los entrenadores se destacan:

- La necesidad de conocimiento de los procesos de la compañía por parte de los colaboradores
- Mayor cumplimiento de los procesos
- Mayor responsabilidad por parte de los colaboradores para con la compañía
- Competitividad

Categoría de Análisis 9: Desventajas del desarrollo del colaborador

Dentro de las principales desventajas que se presentan son:

- Que el colaborador no valore el proceso de desarrollo que se le ofrece
- Temas de actitud ante el proceso

Categoría de Análisis 10: Retos del proceso de enseñanza en Compañía de Galletas Pozuelo.

Dentro del proceso se menciona el acompañamiento como un elemento vital y que actualmente no se está logrando debido a falta de recurso humano para realizarlo, así mismo se menciona mayor diseño de dinámicas y herramientas que colaboren en el

proceso de enseñanza aprendizaje, mayor sensibilización del porqué de los procesos que se imparten, adicional a esto el manejo del tiempo, dinamizar el lugar donde se imparten las capacitaciones, ya que podría no solo ser dentro de un aula.

4.2. ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS

Este instrumento responde a la necesidad identificar las experiencias de los colaboradores en relación con los programas de capacitación utilizados anteriormente en la compañía.

Se realizaron dos cuestionarios, uno dirigido a los coordinadores y otro dirigido al área operativa. La aplicación de estos cuestionarios brinda una variedad de información que ayudó a las autoras a identificar las diferentes opiniones acerca de las experiencias pasadas y las oportunidades de mejora para las próximas.

Estos cuestionarios se aplicaron de manera virtual, para mayor facilidad en la recolección de datos y para hacer un uso eficiente del tiempo.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS OPERARIOS

El cuestionario dirigido a los operarios consta de 12 preguntas, tanto abiertas como cerradas. Este fue aplicado a 47 colaboradores del área productiva de la Compañía de Galletas Pozuelo. La guía del cuestionario aparece en el Apéndice C.

Este cuestionario consta diferentes preguntas, las cuales pretenden identificar las experiencias previas de los operarios al momento de recibir una capacitación.

El primer bloque de preguntas está conformado por información personal como el nivel de operario, el sexo, la edad, el turno en el que trabaja, así como la cantidad de años que ha trabajado para la compañía. Seguidamente, se preguntan aspectos como si anteriormente han recibido una capacitación por parte de la compañía, si estas fueron

realizadas de manera virtual o presencial, y se les pide a los colaboradores asignar una calificación de las capacitaciones que han recibido anteriormente en la compañía. Por otro lado, los encuestados deben mencionar la capacitación que más recuerdan y los recursos didácticos de su preferencia. Finalmente, los operarios dan su opinión con respecto a lo que consideran que está funcionando bien en las capacitaciones actuales y lo que se puede mejorar. De igual manera, terminan la encuesta agregando las habilidades que creen que necesitan desarrollar más, por medio de capacitaciones, en su labor diaria.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Como se mencionó anteriormente, el primer bloque de preguntas tiene como objetivo obtener información general del personal del área operativa. De esta manera se puede afirmar que las personas encuestadas están compuestas por 41,1% de mujeres y 48,9% de hombres. El rango de edad oscila entre los 19 años y los 50 años. Así mismo, la mayoría de los participantes (75%) tienen el puesto de Operario Uno y el turno en el que la mayoría de los operarios trabaja es el Turno Dos (31,9%), seguido del Turno Uno (29.8%). Cabe recalcar que un 40,4 % de los operarios han trabajado en la compañía de dos a cuatro años, seguido de un 38,3% por cinco años o más.

Se indagó acerca de la opinión que tienen los operarios, en relación con las capacitaciones recibidas. Los resultados se muestran en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2.

Compañía de Galletas Pozuelo: Distribución de las opiniones dadas por los operarios, según la calificación otorgada a las capacitaciones recibidas

Como califica las capacitaciones	Absoluto	Relativo
Excelente	17	36,17
Muy bueno	17	36,17
Regular	8	17,02
Malo	4	8,51
Muy malo	1	2,13
Total	47	100,00

Fuente: Elaborada a partir del análisis de los datos del Cuestionario a los operarios (2019).

Se observa que el 72,34% de los encuestados señalan que los programas de entrenamiento, recibidos anteriormente, han sido muy buenos y excelentes. Solamente, un 10,13% de los encuestados, menciona que estas capacitaciones han sido malas o muy malas.

Continuando, se investigó la opinión que tienen los operarios, en relación con las capacitaciones que más recuerda. Los resultados se muestran en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3.

Compañía de Galletas Pozuelo: Distribución de las opiniones de los operarios, según el programa de capacitación que más recuerdan.

Capacitación que más recuerda	Absoluto	Relativo
Certificación de puestos	26	55,3
Semana del SIG	13	27,7
Curso de liderazgo	4	8,5
Semana de la sostenibilidad	2	4,3
Curso de Gestión Ambiental	2	4,3
Total	47	100,0

Fuente: Elaborada a partir del análisis de los datos del Cuestionario a los operarios (2019).

Como se puede observar en la tabla 4.3, un 55,2% de los operarios recuerda más la capacitación en Certificación de Puestos, seguido de la capacitación del Sistema Integrado de Gestión, con un 27,7% de recordación.

Posteriormente, se indagó sobre la opinión que tienen los operarios, en relación con los recursos didácticos que les gustaría utilizar durante las capacitaciones. Los resultados se muestran en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4.

Compañía de Galletas Pozuelo: Recursos didácticos se podrían utilizar en las Capacitaciones

Recursos didácticos que prefiere	Absoluto	Relativo
Resúmenes	15	31,9
Vídeos	15	31,9
Presentaciones de Power Point	8	17,0
Uso de aplicaciones con el celular	7	14,9
Una forma que no olvide las cosas	1	2,1
Algo que no sea de escribir ni hacer examen	1	2,1
Total	47	100,0

Fuente: Elaborada a partir del análisis de los datos del Cuestionario a los operarios (2019).

Los operarios mencionan dos recursos de sus preferencias para que sean utilizados durante las capacitaciones, estos son los resúmenes y los vídeos. Esto ya que por medio de estos recursos ellos pueden repasar en su casa lo aprendido.

Finalmente, se muestra en la siguiente tabla 4.5. diferentes elementos mencionados por los operarios, divididos en las siguientes categorías de análisis.

- Aspectos positivos de las capacitaciones actuales.
- Oportunidades de mejora de las capacitaciones actuales.
- Habilidades que necesitan para hacer mejor su trabajo.

Tabla 4.5.

Compañía de Galletas Pozuelo: Elementos sustantivos de las categorías de análisis de la entrevista a los operarios.

Categorías de análisis	Elementos sustantivos del cuestionario
<p>1. Aspectos positivos de las capacitaciones actuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se transmite bien el mensaje. ▪ Los entrenadores están bien preparados y actualizados. ▪ Las capacitaciones son un descanso en medio de la jornada laboral. ▪ Los entrenadores tienen paciencia. ▪ La infraestructura es bonita. ▪ Ayudan a que los colaboradores sean mejores trabajadores. ▪ Las capacitaciones son dentro de la empresa y en horario laboral. ▪ Los temas de las capacitaciones son actuales e interesantes. ▪ Los materiales que brindan y las actividades que realizan son muy completas. ▪ Dan seguridad para hacer el trabajo de una manera correcta.
<p>2. Oportunidades de mejora de las capacitaciones actuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El tiempo es muy limitado. ▪ No dan material para poder repasar en casa. ▪ Los exámenes son difíciles. ▪ Se hacen relevos ▪ No se hacen tan seguido. ▪ No están conectadas unas con otras, lo que lleva al olvido de lo aprendido. ▪ Las capacitaciones virtuales son complicadas de ver en el celular ▪ Deben tener menos teoría y más práctica. ▪ Las capacitaciones deben tener algún valor dentro de la empresa. ▪ Los tiempos de estudio son escasos. ▪ Las capacitaciones son muy cortas.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los jefes no dan el tiempo. ▪ Son confusas, aburridas y no brindan resúmenes.
<p>3. Habilidades que necesitan para hacer mejor su trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar en equipo ▪ Conocer más información acerca del uso de los hornos. ▪ Conocimiento de las máquinas ▪ Conocimiento en las normas de certificación ▪ Habilidades blandas (liderazgo) ▪ Entrenamientos que los ayuden a ser más eficientes.

Fuente: Elaborada a partir del análisis de los datos del Cuestionario a los operarios (2019).

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS COORDINADORES DE PRODUCCIÓN

Este cuestionario consta de nueve preguntas tanto abiertas como cerradas. Este fue aplicado durante el mes de agosto, a los nueve coordinadores del área productiva de la Compañía de Galletas Pozuelo. El instrumento completo aparece en el Apéndice D.

Este cuestionario fue realizado con el fin de conocer la percepción de las Jefaturas sobre los procesos de capacitación que actualmente estaban recibiendo los colaboradores que tienen a su cargo, adicional a esto conocer la percepción sobre el servicio y disposición de los entrenadores quienes son los encargados de impartir las formaciones.

Las primeras preguntas dos preguntas segmentan la población atendida en turno y líneas, las preguntas siguientes valoran aspectos del servicio de facilitación, innovación, aspectos de mejora y fortalezas del proceso.

Primeramente, de las personas encuestadas un 56% pertenecían al Turno 1, una persona pertenecía al Turno 2 y un 22% de personal del turno 3, así mismo en el Turno del Equipo Especial solo una persona. Las nueve personas en total representan el total de los coordinadores de producción de la fábrica.

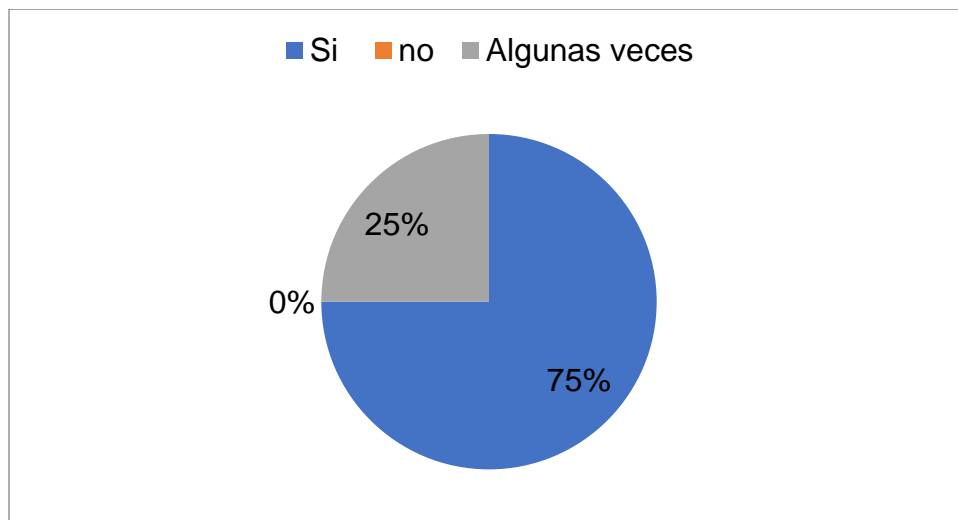
Posteriormente, se indagó acerca de la opinión que tienen los coordinadores, en relación con la innovación y propuestas del entrenador a la hora de impartir las capacitaciones, en donde cuatro de los nueve encuestados afirman que los entrenadores proponen e innovan el proceso de enseñanza, dos personas consideran que se encuentra dentro del promedio sus competencias de innovación, solo uno de los coordinadores indica que se encuentran por debajo de lo esperado. Por último, dos coordinadores consideran que la labor que han realizado una labor por encima de lo esperado.

Seguidamente, se investigó la percepción que tienen los coordinadores, en relación con el trato y el asertividad de los entrenadores. Los resultados evidenciaron la mayor parte de los coordinadores concuerdan con que el trato que poseen los entrenadores se es excelente.

Por otro lado, se preguntó acerca de la opinión de los coordinadores referente al cumplimiento de las tareas por parte de los entrenadores, el cual se muestra en el gráfico 4.1.

Gráfico 4.1.

Compañía de Galletas Pozuelo: Percepción sobre el cumplimiento de las tareas del entrenador



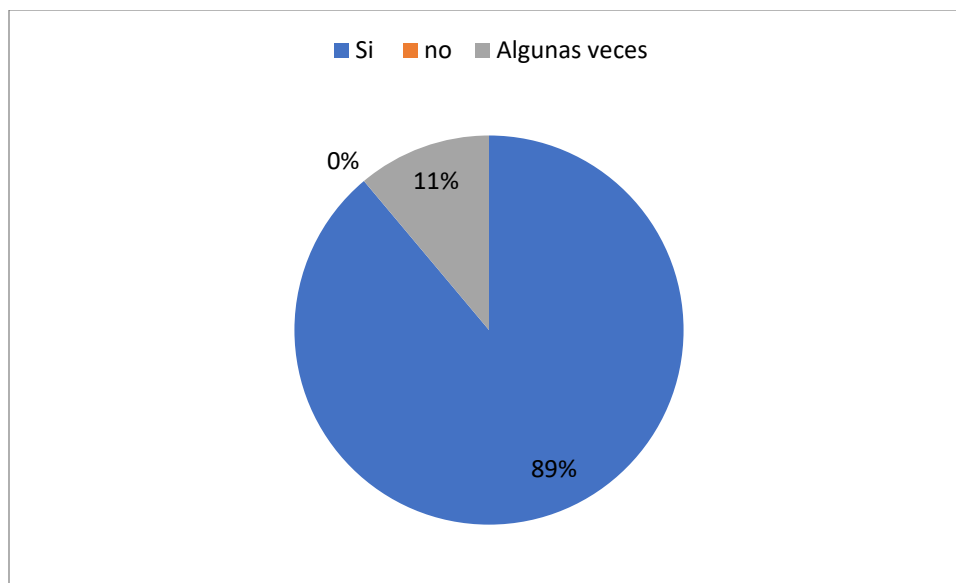
Fuente: Elaborado a partir del análisis de los datos del Cuestionario de los Coordinadores (2019)

Como se puede observar en el gráfico 4.1. los coordinadores tienen una percepción positiva sobre el cumplimiento de las tareas que el entrenador propone, en este caso un 75% de las personas considera que cumplen sus tareas y solo un 25% considera que algunas veces cumplen con sus tareas, ninguna persona considera que no cumplen las tareas.

Así mismo, se preguntó a los coordinadores sobre la accesibilidad y adaptación a la demanda por parte del entrenador. Los resultados se muestran en el gráfico 4.2

Gráfico 4.2.

Compañía de Galletas Pozuelo: Percepción sobre la accesibilidad y adaptación a la demanda por parte del entrenador



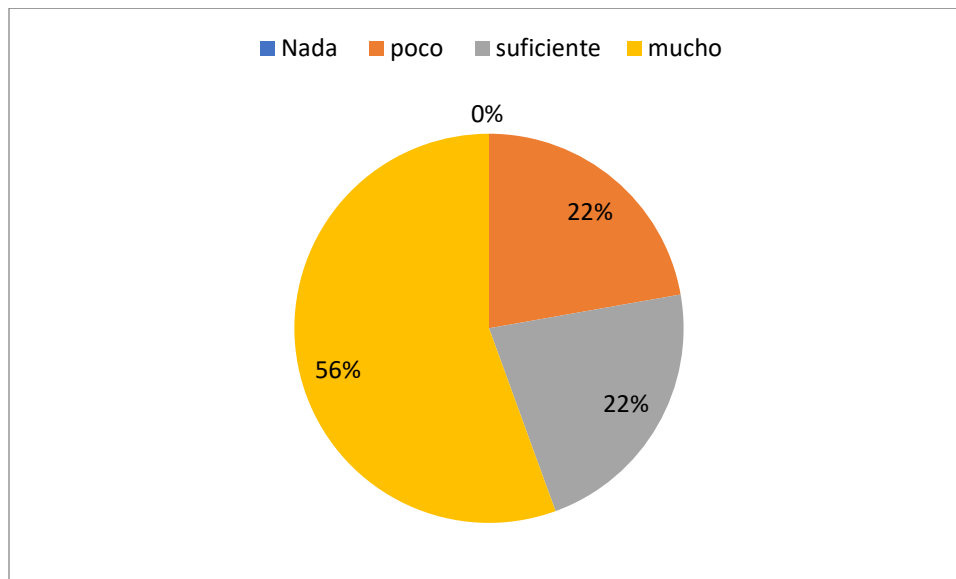
Fuente: Elaborado a partir del análisis de los datos del Cuestionario de los Coordinadores (2019)

Como se puede observar en el gráfico 4.2. el 89% de las personas encuestadas consideran que los entrenadores son accesibles y se adaptan a las demandas de la producción, solo un 11% por ciento considera que algunas veces las personas se adaptan y son accesibles a la producción.

Continuando, se indagó la percepción de los coordinadores, sobre el valor agregado que aportan las capacitaciones. Los resultados se muestran en el gráfico 4.3.

Gráfico 4.3.

Compañía de Galletas Pozuelo: Percepción sobre el valor agregado de las capacitaciones



Se indica en el gráfico 4.3. que el 56% de las personas encuestadas consideran que el proceso de capacitaciones si presentan gran valor dentro de la compañía, el 22% de los coordinadores considera que genera suficiente valor y el 22% restante considera que los coordinadores consideran que genera poco valor.

Finalmente, se muestran a continuación, en la tabla 4.6., los elementos sustantivos de las categorías de análisis de la entrevista de los Coordinadores.

Tabla 4.6.

Elementos sustantivos de las categorías de análisis de la entrevista de los Coordinadores

Categorías de análisis	Elementos sustantivos del cuestionario
1. Aspectos de mejora las capacitaciones actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar la presentación personal del entrenador. • Realizar una logística con mayor tiempo de anticipación para el préstamo de las personas. • Comprender y empatizar con la realidad de la planta. • Mayor dinamismo e innovación en las actividades de aprendizaje. • Puntualidad en las sesiones.
2. Aspectos positivos de las capacitaciones actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Son flexibles y comprenden el entorno de la producción. • Seguir haciendo un buen trabajo como se ha realizado hasta el momento. • Continuar utilizando herramientas de aprendizaje. • Buena expresión y comprensión del entrenador.

Fuente: Elaborada a partir del análisis de los datos del Cuestionario a los coordinadores (2019).

4.3. ANÁLISIS DE LAS OBSERVACIONES

La lista de cotejo responde a la importancia de definir los elementos técnicos necesarios para incorporar el modelo de Universidad Corporativa en la Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A. La lista de cotejo utilizada para las observaciones aparece en el apéndice E.

Se realizaron varias observaciones, en las inhalaciones de la planta de producción de la compañía. Lo anterior, para identificar diferentes aspectos que se encontraron como necesarios, dentro del análisis documental, para la creación de una universidad corporativa.

En cuanto a la parte física, la compañía cuenta con un espacio designado para capacitaciones. Este espacio está compuesto por dos aulas, pizarras inteligentes video beam, 15 pupitres, ninguno apto para zurdos y 15 sillas, las cuales no son ergonómicas. Anudando a lo anterior, las aulas no poseen computadoras, tabletas o dispositivos móviles para hacer las clases más dinámicas de manera virtual, tampoco poseen una biblioteca o una plataforma de fácil acceso para encontrar el material aprendido y repasarlo.

Adicionalmente, la parte curricular de las capacitaciones actuales no está establecida. La compañía cuenta con un proceso de certificación que deben cumplir, el cual incluye cinco sistemas y es de esta manera como guían el orden de los módulos que deben impartir. Así mismo, las capacitaciones actuales poseen planeamientos y evaluaciones generales para cada módulo, pero no se toma en cuenta las necesidades de aprendizaje que posee la población.

Finalmente, los procesos de capacitación no poseen una misión, una visión y objetivos estratégicos alineados a los de la compañía. Consecuentemente no se encuentran hallazgos de un perfil que defina las competencias básicas que deben poseer los entrenadores.

Es de esta manera como se muestra en la tabla 4.7., los elementos observados en la compañía.

Tabla 4.7.

Compañía de Galletas Pozuelo: Lista de Cotejo de los Elementos observados.

Aspectos a Observar	Comentarios
Diseño del aula dentro de la compañía (ubicación, número y tamaño de las aulas).	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con dos aulas dentro de la planta para capacitaciones y dos fuera de la planta. • Las aulas poseen 15 pupitres • Las aulas se encuentran dotadas con pupitres y pizarras inteligentes.
Horas de formación presencial - (Duración de las clases y capacitaciones)	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de certificación contiene cinco sistemas (Calidad, Inocuidad, Salud Ocupacional, Ambiental, Seguridad Comercial) • Cada sistema cuenta con los módulos. • Cada módulo consta de una evaluación adaptada a las necesidades de los estudiantes.
Disposición de los asientos en el aula incluye el número de sillas, escritorios, pantallas, pizarras y estilo de asientos (en forma de U, cuadrados, sillas de esas especiales para la espalda u otros)	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con 15 sillas en cada aula aproximadamente sin embargo no tienen escritorios para zurdos. • Se cuenta con pantallas inteligentes y video beam. • No cuentan con pupitres ergonómicos.
Recursos electrónicos para el aula (videoconferencia, proyectores de datos, PC, televisores de pantalla grande y equipo de audio / video)	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con dos videobeam, pantallas inteligentes y equipo de audio, sin embargo, no se poseen computadoras para todos los estudiantes.
Currículo en el aula (folletos, exhibiciones y equipo de entrenamiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Se adjunta evidencia de planeamientos de la formación.

Cartas de pared de la sala de clase, logotipos, pancartas, ayudas para el trabajo, declaración de la misión y otra señalización	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con una misión ni visión, el material adicional es escaso.
Instructores de la compañía (número, Sexo)	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con tres instructores.
Transcripciones o especificación de la estructura de prueba y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe hacer una revisión dentro de la propuesta.
Duración de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> • Cada módulo tiene una duración de una hora

Fuente: Elaborada a partir del análisis de las observaciones (2019).

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES

En este capítulo se muestran las conclusiones obtenidas, por cada objetivo específico de investigación, en relación con los resultados de los instrumentos aplicados.

Objetivo específico 1. Identificar las necesidades de capacitación del personal del área operativa de Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA.

En cuanto a las necesidades de capacitación del área operativa se tienen las siguientes conclusiones

1. A pesar de que la compañía cuenta con un programa de aprendizaje para la capacitación de sus colaboradores, se evidencia la importancia de desarrollar mayor oferta educativa para el área productiva de la compañía. Lo anterior debido a que existe una necesidad de conocimiento de los procesos de la compañía por parte de los colaboradores y lo que se enseña actualmente se hace sin un método de enseñanza claro, ni replicable.
2. Se resalta que desarrollar un programa de capacitación es elemental ya que, para poder aprobar, como compañía, las diferentes normas internacionales de calidad, se debe contar con un personal con conocimiento teórico y práctico, no obstante, actualmente algunos operarios no dominan la información necesaria para el acatamiento de las normas.
3. Se afirma que este programa de capacitación debe ser brindado por la empresa de manera gratuita y a su vez, contar con un compromiso de responsabilidad por parte de los operarios. Lo anterior debido a que existe un temor de que estas capacitaciones no sean valoradas o bien aprovechadas por los colaboradores.
4. Se señala una debilidad de desinformación por parte de las jefaturas sobre el proceso de capacitación, ya que estas, en algunos casos, no facilitan el recurso humano para que sea capacitado.
5. Se concluye que sí existe una necesidad de capacitación de los operarios, debido a que este es elemental para mejorar los procesos de la compañía y generaría resultados positivos en la misma. Así como, se debe estructurar de la manera

correcta para que se le pueda sacar el máximo provecho y sus horarios no sean un obstáculo para los participantes.

Como se observó a través de los distintos análisis de información que se dieron, se tienen tres momentos importantes que determinan que la compañía requiere una universidad corporativa para el desarrollo y la ejecución de sus capacitaciones a nivel operativo.

1. El primero es que la proyección estratégica de la compañía al 2020 motiva a que la empresa desarrolle las competencias de los colaboradores, no solo para la ejecución de su puesto actual, sino que las herramientas facilitadas también le ayuden a su autodesarrollo. Por otro lado, la alta gerencia tiene un importante interés de que la capacitación de la empresa tenga un giro que ayude a darle una mantenibilidad a la gestión del conocimiento y que este, no solo se quede en la cabeza de unos cuantos, sino que genere a través del tiempo un desarrollo de ideas innovadoras, de mejoras en proceso y de mayor profesionalismo a lo interno de la planta productiva.
2. Para finalizar el área operativa, la cual también fue encuestada, indica su deseo e interés por aprender de distintos procesos y conocimientos actuales que le ayuden a desarrollarse mejor en su puesto e incluso poder acceder a mejores oportunidades tanto dentro como fuera de la compañía.
3. Esta triangulación de elementos brinda mayor certeza a que la aplicación de esta estrategia de gobernanza y administración de la enseñanza aprendizaje es la más adecuada para una compañía de este tamaño.

Objetivo específico 2. Definir los elementos técnicos necesarios para incorporar el modelo de Universidad Corporativa en la Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.

1. En cuanto al espacio que necesita una universidad corporativa en una empresa se puede afirmar que la Compañía de Galletas Pozuelo cuenta con dos aulas dentro de la planta de producción, las cuales son utilizadas para las capacitaciones. para impartir lecciones. Este espacio está equipado con pizarras inteligentes y con 15 pupitres, sin embargo, ninguno de estos es adaptable a

personas zurdas ni mobiliario ergonómico. Por otro lado, los colaboradores mencionan su preferencia al usar dispositivos móviles para el aprendizaje, pero la empresa actualmente no cuenta con computadoras o dispositivos móviles como tabletas o celulares para todos los estudiantes de un aula regular.

2. La duración de las clases debe contemplar el poder desarrollar diferentes metodologías, así como actividades de inicio y cierre, repasos, entre otros aspectos que ayudan al aprendizaje. No obstante, se encontró la necesidad de extender el tiempo de las lecciones que se imparten, ya que son muy cortas y en muchos casos quedan dudas entre los participantes.
3. Las capacitaciones actuales poseen planeamientos establecidos, así como módulos con su respectiva evaluación; sin embargo, no se cuenta con una malla curricular clara que contenga el orden de las áreas y subáreas, junto con su respectiva cantidad de horas. Anudando a lo anterior no tienen una misión o visión clara y establecida, que esté expuesta en el aula, no cuentan con material didáctico necesario para impartir las clases o una plataforma donde los colaboradores puedan ingresar y repasar los conocimientos aprendidos y finalmente no cuentan con perfiles de entrada y salida tanto de los entrenadores como de los participantes de las capacitaciones.

Objetivo específico 3. Determinar las características que debe tener la propuesta del modelo de Universidad de Corporativa idóneo para la Compañía de Galletas Pozuelo DCR SA.

Dentro de las características necesarias para una propuesta de universidad corporativa en la Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A, se menciona lo siguiente.

1. Se debe crear una gobernanza institucional dentro de la universidad corporativa para la compañía, la cual contenga los siguientes elementos:
2. Se debe crear una alianza estratégica dentro de la universidad corporativa. Lo anterior para lograr asegurarse de que el programa de capacitación esté estrechamente alineado con los objetivos y visión de la organización, así como

con su plan estratégico. De igual manera se debe desarrollar un plan de estudios básico que se entrelace con la misión y los objetivos de la organización.

3. Se debe definir una directiva integrada por un director de aprendizaje y / o un consejo de administración y unos representantes laborales. El Director de Aprendizaje, certifica que la alta gerencia haya respaldado la idea de aprendizaje en cascada en toda la compañía y ha comprometido a la organización a un modo de aprendizaje de por vida. Así mismo, este debe contar con el apoyo de una junta de empleados que representan la gerencia media y los intereses de los empleados. De esta manera, se lograrían incorporar las necesidades e intereses de toda la organización. Finalmente, la consolidación de un director de aprendizaje, de una junta de empleados y de una junta directiva propicia el poder generar y decidir políticas y procedimientos en la universidad corporativa.
4. Los recursos didácticos deben ser variados y adaptados a las diferentes necesidades de aprendizaje que estén presentes en la población. De igual manera, estos recursos deben de estar al alcance de los operarios para que ellos puedan repasar lo aprendido y evitar su olvido.
5. Se debe establecer una misión y visión de la universidad corporativa, para empatar la razón de ser de esta con la de la compañía y para poder trabajar con un objetivo claro y definido del enfoque que los entrenadores desean enseñar. Actualmente los entrenadores son conscientes de la misión y visión empresarial, mas no la de sus programas de capacitación.
6. Se debe realizar un proceso importante de sensibilización, dentro de la gobernanza, para que los funcionarios de la compañía compartan la importancia de capacitar a sus colaboradores y de brindar los espacios necesarios para su entrenamiento.
7. Se necesita crear un perfil de entrada y de salida de los entrenadores de la Universidad Corporativa, así cómo un programa de capacitación enfocado en la parte didáctica. Lo anterior debido a que actualmente los entrenadores cuentan con el conocimiento teórico, pero no didáctico, al desconocer como se desarrolla un proceso de enseñanza y los diferentes elementos que conforman un proceso de mediación pedagógica.

8. Los programas de capacitación deben ser parte de la política de la empresa y a su vez pueden ser certificables. Esto para que un curso sea requisito de otro, o bien tengan una secuencia lógica dentro del programa y así lograr una conexión entre los conocimientos que se desean enseñar, en lugar de impartirlos de manera aislada. Lo anterior se puede estructurar por medio de una malla curricular apta para la Universidad Corporativa de la compañía.
9. Los objetivos de las capacitaciones y de cada unidad didáctica o, módulo, deben estar alineados a los objetivos de la compañía, así como los entrenadores los deben manejar con claridad.

Objetivo específico 4. Elaborar la propuesta del modelo de Universidad Corporativa para la capacitación del área operativa de compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.

1. Se optó por la elaboración de una propuesta de modelo de Universidad Corporativa, para la Compañía de Galletas Pozuelo, para mejorar el proceso de capacitación existente de sus colaboradores de una manera estructural y eficiente. Por medio de esta propuesta, se pretende unificar lo que posee actualmente la compañía con lo que teóricamente se encontró como necesario al formalizar un modelo de universidad corporativa en una compañía.
2. Esta propuesta consta de diferentes aspectos claves tales como: una alineación de la estrategia actual de la compañía con la de la universidad corporativa y sus módulos. Seguidamente, un programa de estudio con los módulos de las capacitaciones ordenados por medio de una secuencia lógica adaptable a la empresa, dividida en áreas y subáreas. De igual manera se incluye un perfil que define las competencias que deberían poseer los entrenadores, así como las herramientas pedagógicas que necesitan. Finalmente se establece la modalidad de los módulos y el alcance de la universidad corporativa dentro de la compañía.

CAPÍTULO VI

TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN TÉCNICA

**TABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN
EDUCACIÓN TÉCNICA**

6. PROPUESTA

**MODELO DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA PARA LA CAPACITACIÓN DEL ÁREA
OPERATIVA DE COMPAÑÍA DE GALLETAS POZUELO DE COSTA RICA S.A.**

ESTUDIANTES:

MARIANA BOLAÑOS ARCE

FABIOLA MARÍA QUESADA SANDÍ

INTRODUCCIÓN

La propuesta de Universidad Corporativa pretende brindarle a la Compañía de Galletas Pozuelo una descripción clara sobre la gobernanza del proceso formativo integral para los colaboradores operativos. Como se observó en el apartado de la empresa, dentro de sus ejes principales se encuentra el “Desarrollo de Nuestra Gente” para la estrategia 2016- 2020. A este punto se le destina 0.1% de las ventas anuales de la compañía, monto el cual ronda los 40.000.000 de colones.

Es importante destacar que Compañía de Galletas Pozuelo posee su misión y visión fundada en la venta de productos alimenticios, específicamente galletas y pastelería sin embargo, para el logro de esta misión y visión la compañía resalta en su Plan Táctico 2019 lo siguiente: “Desarrollo integral de los colaboradores para mejorar su productividad y calidad de vida, además de incorporar variables socio ambientales en la cadena de abastecimiento y fortalecer la red de distribución con canales de venta que permiten una oferta adecuada de sus productos en el mercado”. Lo anterior, sienta las bases para que la propuesta de un formato de Universidad Corporativa que se encuentra dentro del área de formación profesional tome lugar en una empresa productiva, se espera que sea pionera en el desarrollo de la metodología y que sea replicable en las diferentes empresas del sector productivo.

De esta manera, se abren espacios donde las personas pueden participar en un completo programa de educación, en el cual se imparten temas de importancia para la calidad y sostenibilidad del producto y del negocio, los cuales no solo le brindan al colaborador de Pozuelo herramientas valiosas para su gestión interna sino competencias técnicas que le generan empleabilidad y desarrollo tanto dentro de la compañía como fuera de ella.

Con el fin de mantener un lineamiento estándar para la universidad corporativa se ha definido la siguiente misión:

“Desarrollar en el área operativa de la compañía competencias en el Sistema Integrado de Gestión asegurando la calidad de los productos y de los procesos que se realicen, con

el fin de mantener la competitividad del negocio y el crecimiento profesional del área operativa”.

De igual manera, se desarrollarán los siguientes ejes:

- Alineación de la Estrategia
- Programa de estudio
- Perfil de entrada de los entrenadores
- Modalidades
- Herramientas pedagógicas
- Tamaño y alcance de la universidad

INFORMACIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA DE FORMACIÓN

Nombre del Cargo:	Operarios	
Dirección:	Educación y entrenamiento	
Nombre de Modalidad:	Capacitación	
Nombre de la Especialidad:	Universidad Corporativa para el área operativa de la Compañía de Galletas Pozuelo.	
Número de horas presenciales por semana:	A definir por la compañía.	
Número de horas por módulos:	Modulo	Horas
	Módulo de Inocuidad	36
	Módulo Ambiental	24
	Módulo de Seguridad Comercial	30
	Módulo de Calidad	24
	Módulo de Salud Ocupacional	30
Número de horas totales:	144 horas	

Fecha de vigencia del programa de estudios:	2019
Certificación:	Operario de la Universidad Corporativa de la Compañía de Galletas Pozuelo.

ASPECTOS FUNDAMENTALES Y ESPECÍFICOS

Características del Enfoque Curricular	
Descripción general del programa de formación de entrenadores de la Escuelita Pozuelo	<p>El programa de capacitación de los operarios de la planta productiva de la Compañía de Galletas Pozuelo forma parte de la oferta educativa desarrollada por el área de Gestión Humana de la Compañía</p> <p>Este programa tiene como objetivo el poder garantizar el proceso de entrenamiento y certificación del personal operativo en los procesos productivos, generalidades del Sistema Integrado de Gestión y TPM, avalando colaboradores competentes de acuerdo al puesto que ocupen.</p> <p>La compañía ha venido experimentando una serie de cambios radicales en su base productiva, que ha provocado desarrollar nuevas áreas de conocimiento relacionadas con la gestión de calidad en todas sus áreas a saber productos, procesos y procedimientos y la profundización de algunas ya existentes. Es así como, la capacitación de sus colaboradores se ha vuelto fundamental para mejorar el desempeño de los procesos en la compañía.</p>

ASPECTOS OPERATIVOS

Enfoque Metodológico	<p>Se da un enfoque constructivista el cual es un proceso dinámico, participativo e interactivo, donde se propicia la construcción del conocimiento por parte del estudiantado.</p> <p>Se da una metodología práctica y flexible, donde la teoría es aplicada. De esta manera se propicia la investigación, participación, autorregulación, el diálogo, el trabajo en equipo y la participación activa.</p> <p>De igual manera, se estimula estrategias para la solución pacífica de conflictos en los diferentes contextos, la identificación, discusión, síntesis, evaluación, planteamiento de soluciones entre otras cosas.</p> <p>Por otro lado, el modelo de educación basada en normas por competencia redefine algunos de los conceptos básicos relacionados con el campo de la educación, tales como:</p> <p>La enseñanza debe partir de la creación de un ambiente educativo que:</p> <ul style="list-style-type: none">• Permita reconocer los conocimientos previos del alumno.• Se base en las estrategias cognoscitivas y meta cognoscitivas.• Promueva la realización de tareas completas y complejas. <p>El aprendizaje se desarrolla a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none">• La construcción gradual del conocimiento.• La relación de los conocimientos previos con la nueva información.
-----------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de los conocimientos, de modo que resulten significativos para el o la estudiante
<p>Criterios de evaluación</p>	<p>Cualitativa:</p> <p>Se da una evaluación por competencias, en donde esta trata, principalmente de observar, recolectar e interpretar evidencias que posteriormente se contrastan con respecto a los criterios de desempeño de la norma técnica de competencia laboral respectiva. Esta comparación es la base que permite inferir si el estudiante es competente o todavía no lo es.</p> <p>La evaluación basada en normas por competencia es una evaluación que se lleva a cabo con relación a los criterios de desempeño que se establecen en las normas, los cuales ayudan a determinar la cantidad y la calidad de las evidencias requeridas para poder emitir los juicios acerca del desempeño de un individuo.</p> <p>En este contexto, el proceso de evaluación consiste en la siguiente secuencia de actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir los requerimientos u objetivos de evaluación • Recoger las evidencias • Comparar las evidencias con los requerimientos • Formar juicios basados en esta comparación <p>Los métodos para la evaluación más recomendados en la educación basada en normas por competencia son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación del rendimiento • Ejercicios de simulación • Realización de proyectos • Pruebas escritas u orales

	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos <p>Cuantitativa</p> <table border="1"> <tr> <td>Prueba Escrita</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Proyecto Individual</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Prueba Práctica</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Trabajo Cotidiano</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>100%</td> </tr> </table>	Prueba Escrita	15%	Proyecto Individual	10%	Prueba Práctica	40%	Trabajo Cotidiano	40%	Total	100%
Prueba Escrita	15%										
Proyecto Individual	10%										
Prueba Práctica	40%										
Trabajo Cotidiano	40%										
Total	100%										

Recursos	
<p>*Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Video Beam • Parlantes • Marcadores • Pizarra • Lapiceros y lápices de color • papelógrafos 	<p>*Didácticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libros • Guía de trabajos • Video educativos • Manuales de la maquinaria • Instructivos de los procesos • Normas de calidad. • Manual de protocolos.

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

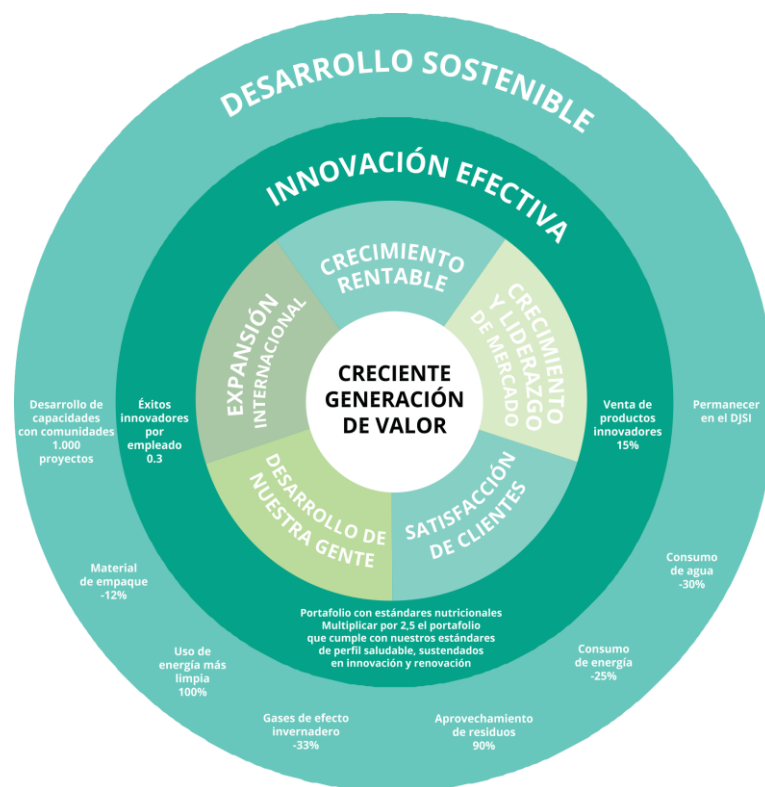
El modelo de universidad corporativa es un conjunto de elementos que describen la forma en la que se estructuró la universidad para ponerse en marcha y cumplir con su misión.

Con este modelo se orientará tanto las actividades del coordinador de la universidad como de los entrenadores, quienes serán los que deben basarse en el diseño curricular para el futuro diseño del resto de los cursos a desarrollar.

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA:

Como se mencionó con anterioridad, el eje estratégico es vital en la concepción de esta universidad corporativa, porque sin un interés estratégico la inversión de esta iniciativa no puede ser realizada, como se observa dentro del eje de Desarrollo Sostenible y dentro de la Estrategia de Desarrollo de Nuestra Gente se enmarca la construcción de la Universidad Corporativa.

Figura 6.1. Objetivos estratégicos de la Compañía de Galletas Pozuelo.



Fuente: www.pozuelo.com (2018)

PROGRAMA DE ESTUDIO:

Para el diseño del programa de estudio se utilizó la información a partir del conocimiento de los expertos en las diferentes normas en las que la compañía se encuentra certificada y para la cual el sistema de gestión fue desarrollado.

Como se observa a continuación se presenta la Política del Sistema Integrado de Gestión en la figura 6.2.

Figura 6.2. Objetivos estratégicos de la Compañía de Galletas Pozuelo



Fuente: www.pozuelo.com (2019)

Bajo estos cuatro ejes y sus respectivos marcos de acción se desarrolla la siguiente propuesta curricular.

Tabla 6.1

Compañía de Galletas Pozuelo: Propuesta Curricular

CÓDIGO	MODULO DE INOCUIDAD
INO-1	BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA
INO-2	PROGRAMA LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN
INO-3	MANEJO DE ALÉRGENOS
INO-4	CONTROL DE PLAGAS
INO-5	MANEJO DE MATERIAL EXTRAÑO
INO-6	FSSC2200

CÓDIGO	MÓDULO DE AMBIENTAL
AMB-01	GENERALIDADES DE GESTIÓN AMBIENTAL
AMB-02	MANEJO DE SUSTANCIAS QUÍMICAS
AMB-03	MANEJO INTEGRADO DE RESIDUOS
AMB-04	PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA

CÓDIGO	MÓDULO DE SEGURIDAD COMERCIAL
SC-01	CONSUMO DE ALCOHOL Y DROGAS
SC-02	CONTROL DE ACCESOS
SC-03	FUNDAMENTOS GENERALES BASC
SC-04	GESTIÓN DE RIESGOS
SC-05	PRÁCTICAS ANTICONTRABANDO Y ANTITERRORISTAS

CÓDIGO	MÓDULO DE CALIDAD
C-01	POLÍTICA DEL SIG
C-02	MANEJO DE PRODUCTO NO CONFORME
C-03	LLENADO DE DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS
C-04	IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

CÓDIGO	MÓDULO DE SALUD OCUPACIONAL
SO-01	BLOQUEO Y ETIQUETADO LOTO
SO-02	EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL
SO-03	PROTOCOLO DE EMERGENCIA
SO-04	MANEJO DE SUSTANCIAS QUÍMICAS
	RIESGOS MECÁNICOS Y RESGUARDOS

Fuente: Elaborada propia (2019).

CERTIFICACIÓN DE PUESTOS

A continuación, se muestra en la tabla 2.2.3 la distribución de la certificación de puestos.

Tabla 6.2.

Compañía de Galletas Pozuelo: Certificación de Puestos

MODULO DE INOCUIDAD	HORAS
BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA	6
PROGRAMA LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	6
MANEJO DE ALÉRGENOS	6
CONTROL DE PLAGAS	6
MANEJO DE MATERIAL EXTRAÑO	6
FSSC22000	6

MÓDULO DE AMBIENTAL	
GENERALIDADES DE GESTIÓN AMBIENTAL	6
MANEJO DE SUSTANCIAS QUÍMICAS	6
MANEJO INTEGRADO DE RESIDUOS	6
PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA	6

MÓDULO DE SEGURIDAD COMERCIAL

□	CONSUMO DE ALCOHOL Y DROGAS	6
□	CONTROL DE ACCESOS	6
□	FUNDAMENTOS GENERALES BASC	6
□	GESTIÓN DE RIESGOS	6
□	PRÁCTICAS ANTICONTRABANDO Y ANTITERRORISTAS	6

MÓDULO DE CALIDAD

□	POLÍTICA DEL SIG	6
□	MANEJO DE PRODUCTO NO CONFORME	6
□	LLENADO DE DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS	6
□	IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD	6

MÓDULO DE SALUD OCUPACIONAL

□	BLOQUEO Y ETIQUETADO LOTO	6
□	EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL	6
□	PROTOCOLO DE EMERGENCIA	6
□	MANEJO DE SUSTANCIAS QUÍMICAS	6
□	RIESGOS MECÁNICOS Y RESGUARDOS	6

Fuente: Elaborada propia (2019).

Con el fin de brindar mayor claridad se realizará el plan formativo de uno de los cursos de la Universidad Corporativa de la Compañía de Galletas Pozuelo.

Es importante aclarar que la malla curricular se creó basada en una secuencia lógica de cursos, es decir, que el conocimiento que posee el primer módulo es requisito para el módulo siguiente, así mismo esta secuencia va agregando el conocimiento desde lo más básico hasta temas que poseen un nivel de dificultad mayor. Siendo así el módulo de inocuidad la base para iniciar la universidad y finalizando con el módulo de salud ocupacional el cual posee un nivel mayor de dificultad para su aprobación.

DISEÑO DEL CURSO:

Se realiza un formato basado en el diseño didáctico adecuado a la Compañía el cual incluye los principales componentes (Objetivo, contenidos, técnicas, recursos a utilizar, método de evaluación)

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Para esta sesión se plantea el objetivo tomando en cuenta los siguientes aspectos

- Las características de los colaboradores operativos
- Selección de un propósito único para cada una de las secciones del módulo.
- Objetivos basados en el siguiente método SMART (por sus siglas en inglés)

Figura 6.3. Método Smart



Fuente: Elaborada propia (2019).

CONTENIDOS DE APRENDIZAJE:

Durante toda la sesión los contenidos estarán alienados a los objetivos y cumplen con toda la terminología y requisitos de importancia para la enseñanza del tema.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Se pretende que mediante actividades de aprendizaje de forma lúdica y aplicada se realicen acciones que, en forma de casos, o situaciones vivenciales el colaborador comprenda de forma práctica el contenido del curso, adicional a esto se desea generar un alto grado de recordación.

Las actividades que se lleven a cabo en el proceso de enseñanza aprendizaje pueden realizarse de forma grupal o de forma individual, dependiendo de las restricciones que tenga la compañía para facilitar a los colaboradores.

Estos procesos son de gran importancia, ya que le brindan al colaborador habilidades blandas adicionales dentro del currículo oculto al desarrollar el liderazgo, la negociación, producción escrita, resolución de problemas y trabajo en equipo, las cuales serán competencias esenciales para el crecimiento en sus roles de liderazgo dentro de la compañía.

Para el caso de las actividades individuales se centra en la ejecución de:

- Prácticas con completos y respuestas cortas
- Resolución de casos
- Ejecución del proceso específico en planta evaluado con una lista de cotejo.

Para las sesiones grupales las actividades a asignar serán:

- Mesas redondas de discusión
- Proyectos de mejora

RECURSOS DEL PROCESO DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

Expediente de Certificación de Puestos





Nombre:

Área: Línea 1

Carné: 1793

Fecha de inicio: 2 de Febrero 2020

Módulo	Código	Nombre del Curso	Horas	Nota Final
MÓDULO DE INOCUIDAD	INO-1	BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA	6 HORAS PRESENCIALES	90
MÓDULO DE INOCUIDAD	INO-2	PROGRAMA LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	6 HORAS PRESENCIALES	92
MÓDULO DE INOCUIDAD	INO-3	MANEJO DE ALÉRGENOS	PENDIENTE	PENDIENTE

Para esta propuesta los recursos de aprendizaje se categorizaron en los siguientes puntos:

1. Rendimiento interno: es decir todos los recursos requeridos para que la compañía pueda desempeñar la enseñanza de forma correcta y medir dos estados el inicial es decir que conocimientos previos trae el colaborador realizándolo por medio de un diagnóstico y el estado final al cierre del curso validando si la persona logró cerrar su brecha de conocimiento.

Para este elemento se determinan las siguientes propuestas:

- Desarrollo de un expediente digital para cada colaborador para indicar elementos importantes como porcentaje de avance en los distintos cursos y notas de aprobación, con el fin de facilitarle al entrenador el nivel de avance y de repitencia de cada colaborador en los distintos cursos. Por otro lado, este

repositorio también permitiría distribuir los temas que deben recibir según su puesto dentro de la compañía. De este modo se puede ir planificando de una manera correcta la cantidad de horas de capacitación que requiera cada curso. A continuación, se presenta un bosquejo del expediente.

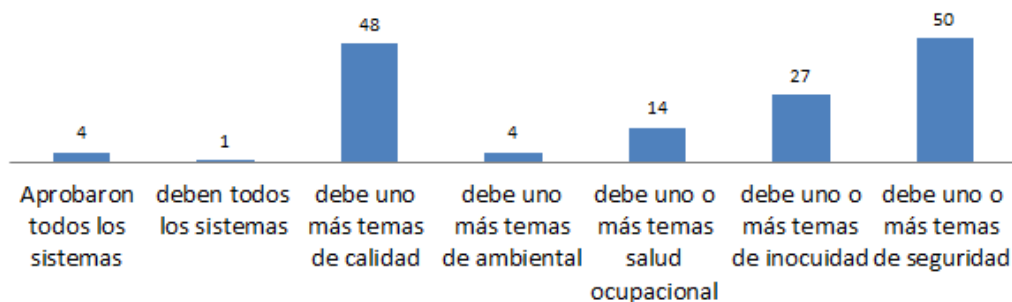
- Indicador de capacitación: la expectativa de la universidad corporativa es que el proceso tarde máximo un año en completarse toda su malla curricular, por lo cual es importante generar un indicador al cual todas las jefaturas de los colaboradores que realizan el proceso sepan el porcentaje de avance de los colaboradores. Este proceso brinda un valor agregado a la universidad, ya que se le puede indicar con certeza a las jefaturas cuando estará completamente certificado su colaborador. A continuación, se presenta un bosquejo.

INDICADOR Línea1 Turno 1



ES... MUUUCHA GALLETA!

Avance de aprobación de módulos Universidad Corporativa (en cantidad de personas)



2. Rendimiento Académico: Son aquellos recursos que aportan a la universidad corporativa el método evaluativo para el conocimiento de los diferentes cursos.

Para esto se determina bajo la siguiente estructura:

Primeramente, cada experto en el tema asigna un valor de 0 a 3 para cada uno de los módulos del curso, este será el llamado nivel requerido y este puede variar según el puesto que cada colaborador tenga en la compañía. Los valores representan lo siguiente:

- 0: No sabe nada
- 1: Conoce la teoría
- 2: Realiza con supervisión
- 3: Realiza solo

Bajo esta metodología se realiza una prueba diagnóstica por medio de observación y de forma escrita para validar el nivel en el que se encuentra el colaborador y posterior a la formación se realiza bajo los parámetros académicos un examen para validar el conocimiento adquirido en donde la nota de 80 es la mínima para la aprobación de cada curso del módulo.

	Buena		PPR-Programa de Limpieza y Desinfección						Dispositivos de control de material extraño		Trabajo de mantenimiento en planta	
	Prácticas de Manufactura		Generalidades del programa de limpieza y desinfección		Documentación asociada a programas de limpieza y desinfección		Procedimientos de limpieza para máquinas que requieren desarmen para limpiar					
	Aplica	Nivel (d)	Aplica	Nivel (d)	Aplica	Nivel (d)	Aplica	Nivel (d)	Aplica	Nivel (d)	Aplica	Nivel (d)
ANALISTA DE ALMACEN REPUESTOS	x	1	x	1								
OPERARIO PRODUCCION I	x	1	x	1					x	1		
OPERARIO PRODUCCION II	x	1	x	1					x	1		
OPERARIO PRODUCCION III	x	1	x	3	x	1	x	1	x	1	x	1
OPERARIO PRODUCCION IV	x	1	x	3	x	1	x	1	x	1	x	1

3. Diseño de infraestructura adecuada para la facilitación: actualmente la empresa realizó un primer esfuerzo por la renovación de dos bodegas de almacenamiento de producto para poder realizar la universidad la cual cuenta con elementos de carácter necesario para el apoyo del aprendizaje

1. Proyección interactiva: video beam y pizarras interactivas.
2. Paredes que se puedan rayar: esta herramienta sirve para que durante el proceso de capacitación la recordación de los puntos más importantes quede plasmados y el aprendizaje visual sea más efectivo.
3. Herramientas de trabajo: computadoras y pupitres que le brinden al aprendiz mayor facilidad para realizar sus apuntes y las tareas necesarias para la ejecución de los ejercicios durante el proceso de capacitación.
4. Archiveros: un archivo donde se tenga toda la documentación, es decir, manuales, instructivos, presentaciones de apoyo, y el almacenamiento de los diagnósticos iniciales de los colaboradores para que antes de las sesiones todo el material esté preparado para la recepción de los colaboradores.

RETROALIMENTACIÓN DE LOS CONTENIDOS

Es un requisito fundamental que la evaluación de los aprendizajes se realice con el fin de tener una evidencia del cierre de la brecha, sin embargo, no solo será este el elemento principal, dentro de la propuesta se sugiere una retroalimentación durante el proceso de aprendizaje la cual logre brindarle al estudiantado claridad durante la clase de sus errores, siempre dándose la misma de forma profesional y con criterio.

Como se mencionó en los anteriores puntos de esta propuesta las evaluaciones diagnósticas será realizadas en una escala de 0 a 3 y las evaluaciones finales de 0 a 100.

RETROALIMENTACIÓN DEL CURSO POR PARTE DEL ESTUDIANTADO

El colaborador, al igual que el entrenador tendrá un espacio de evaluación para el curso y para el facilitador brindando la retroalimentación necesaria para que las mejoras requeridas sean aplicadas para los futuros módulos.

Se propone la siguiente evaluación

ÁREA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Evaluación de Actividades de Formación

AGRADECEREMOS SU COLABORACION PARA CONOCER SU OPINION ACERCA DE NUESTRO SERVICIO, POR FAVOR MARQUE CON UNA "X" o un "✓" EL CUADRO CORRESPONDIENTE.

ACTIVIDAD:

INSTRUCTOR:

Empresa:

FECHA:

Hora Inicio:

Hora

Final:

	EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	DEFICIENTE
I. EXPOSICION DEL CURSO					
Duración de evento					
Cantidad de ejemplos					
Calidad de los ejemplos					
Cantidad de ejercicios					
Calidad de ejercicios					
II. INSTRUCTOR					

Puntualidad					
Conocimientos sobre el tema					
Disponibilidad					
Claridad al exponer (tono de voz, volumen, vocabulario)					
Control y dirección del grupo					
Relación del facilitador con el grupo					
Organización de la actividad					
Habilidad para fomentar la participación					
III. MATERIAL DE APOYO					
Redacción y presentación de materiales					
Relación con la exposición					
Apoyos: Resúmenes, videos, prácticas					
IV. INSTALACIONES					
Comodidad					
Iluminación					
Temperatura					

Equipo audiovisual utilizado					
V. OPINION GLOBAL					
Calificación Global del Evento					

<u>OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS:</u>

MODALIDADES

La propuesta pretende que la universidad corporativa sea bajo el proceso bimodal, sienta los módulos de inocuidad, calidad de forma presencial y los módulos de ambiental y salud ocupacional podrán realizarse a distancia es decir que se les realizará la entrega de material didáctico y prácticas para que el colaborador pueda realizar sus estudios desde su casa y posteriormente realizar el examen en una fecha acordada.

- Herramientas pedagógicas
- Tamaño y alcance de la universidad

La universidad corporativa cuenta con una población meta total para la propuesta proyectada del 2020 desglosada de la siguiente forma:

- Operario 1: 358 personas
- Operario 2: 26 personas
- Operario 3: 124 personas
- Operario 4: 71 personas

El organigrama de la administración de la Universidad Corporativa inicialmente contempla las siguientes distribuciones:

Figura 6.4. Organigrama de la Universidad Corporativa.



Elaboración Propia (2019).

En este caso el coordinador será el encargado de generar el reporte de indicadores de asistencia, aprobación de cursos, así como la revisión mensual de los planeamientos y nuevas estrategias del proceso de enseñanza aprendizaje, así como la revisión de la inversión que se realice para la adquisición de recursos e infraestructura.

PERFIL DE COMPETENCIAS DE ENTRADA DE LOS ENTRENADORES, ROLES ANTES DURANTE Y DESPUÉS DEL CURSO.

La figura del facilitador es de gran importancia para desarrollar el curso con éxito, para esto se requieren los siguientes roles:

Organización del curso: desarrollo de una planificación adecuada de la ejecución del curso.

Aportes de conocimiento y apoyo: Durante las sesiones de clase el facilitador deberá realizar aportes al aprendizaje de los estudiantes. En dado caso que se requiera el apoyo y el colaborador no logre finalizar con éxito el facilitador debe aportar mediante herramientas técnicas el proceso de aprendizaje.

Brindar motivación y sentido del logro al estudiantado: en definitiva, es de vital importancia que el facilitador colabore con la motivación del estudiantado ya que en su

mayoría del personal cuenta con una baja escolaridad por lo cual se requiere velar porque el personal se sienta a gusto con el proceso y logre aprobar los módulos.

Diseño de las evaluaciones: para la aprobación de los distintos módulos y de la universidad corporativa se debe pasar por diferentes evaluaciones del aprendizaje tanto de forma práctica como teórica.

Existen tres momentos importantes para que el facilitador ejecute su función adecuadamente

1. Antes de la sesión: El facilitador deberá planear la clase de forma correcta, llenando el formato del planeamiento de la sesión, adicional a esto debe contemplar el material de apoyo para el proceso.
2. Durante la sesión: Debe estar disponible durante toda la sesión para atender y facilitar la clase, así como disponer horas semanales para la atención de los estudiantes.

Requisitos de Ingreso del Profesorado

Requerimientos básicos:

1. Estudiante universitario avanzado de las carreras: Ing. Industrial, Tecnología de Alimentos, Ing. Mantenimiento Industrial.
2. Poseer conocimiento en los procesos de producción de la compañía.
3. Tener el conocimiento técnico para enseñar las diferentes áreas de formación de la compañía.
4. Trabajar como: instructor/a de empresas o coordinador/a de la capacitación.
5. Tener experiencia comprobada de haber trabajado con grupos de personas. (Carta de certifique la experiencia).

Requerimientos adicionales:

1. Poseer una Licenciatura en Educación con los siguientes enfoques:
 - Ciencias de la Educación con énfasis en Docencia.
 - Currículo
 - Administración Educativa
2. Poseer certificaciones o título de aprobación de programas de instructores empresariales. (ejemplo: Formador de Formadores, o tener capacitación específica sobre metodología, con mínimo de 150 horas).

PERFIL DE LOS ENTRENADORES

SABER CONOCER	SABER HACER	SABER CONVIVIR	SABER SER
<ul style="list-style-type: none"> • Posee estudios universitarios avanzados de las carreras: Ing. Industrial, Tecnología de Alimentos, Ing. Mantenimiento Industrial. • Reconoce procesos de producción de la compañía. • Posee conocimiento técnico para enseñar en las diferentes áreas de formación de la compañía. • Identifica los diferentes problemas que se presentan en la maquinaria de los procesos de producción. • Reconoce los usos de la maquinaria utilizada en las diferentes líneas de producción de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora programas de capacitación. • Diseña material didáctico para el uso en la capacitación. • Gestiona los recursos necesarios para los procesos formativos. • Aplica diferentes técnicas y métodos de enseñanza y aprendizaje. • Propone diversas técnicas de enseñanza aprendizaje que pueden implementarse dentro de un proceso de capacitación en la empresa. • Aplica el planeamiento de enseñanza al realizar una clase. • Elabora planes de acción de acuerdo con un programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce un liderazgo proactivo y creativo. • Emplea una comunicación apropiada. • Considera el trabajo en equipo con tolerancia y respeto a las ideas de los demás. • Demuestra interés en la actualización y educación permanente. • Promueve la discusión y análisis de una manera crítica y respetuosa. • Demuestra capacidad para desarrollar relaciones sociales de 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la capacidad crítica y autocrítica. • Demuestra calidad en su trabajo. • Demuestra ética profesional en el cumplimiento de las tareas que forman parte de la especialidad. • Protege el medio ambiente. • Demuestra solidaridad Al realizar los diferentes trabajos asignados. • Muestra actitudes tolerantes ante los comentarios de los demás • Facilita la resolución de conflictos ante

<ul style="list-style-type: none"> •Reconoce las normas de calidad de la compañía. •Identifica las necesidades de formación de los puestos operativos. •Define técnicas y metodologías de aprendizaje según los estilos de aprendizaje de los diferentes públicos meta. •Reconoce los insumos necesarios para la elaboración de programas. •Identifica los tipos de material didáctico utilizados en la capacitación. •Reconoce diferentes técnicas de enseñanza. •Interpreta planes y programas de capacitación. •Identifica los componentes de un plan de lección. 	<ul style="list-style-type: none"> •Formula objetivos de aprendizaje •Analiza los elementos básicos que intervienen en un proceso de capacitación. •Utiliza de manera dinámica los recursos didácticos. •Diseña pruebas escritas y prácticas. •Elabora técnicas e instrumentos para recopilar información en el proceso de aprendizaje. •Ejecuta los programas de entrenamiento y capacitación garantizando la aplicación del Ciclo IDEAS. •Evalúa la matriz de habilidades y conocimientos, identificando las brechas por colaborador. •Certifica los puestos basado en el proceso operativo, SIG y TPM y realizar el reconocimiento respectivo. 	<p>una manera armoniosa.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Considera el contexto del estudiantado para el desarrollo de sus lecciones. 	<p>situaciones que se le presentan.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Trata a los demás con amabilidad. •Es puntual con los compromisos. •Actúa en línea con las políticas y procedimientos. •Asume retos con entusiasmo y energía.
--	---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> •Reconoce los tipos de participantes en la capacitación, •Comprende los diferentes estilos de aprendizajes. •Identifica Los diferentes instrumentos de medición utilizados en las acciones formativas. •Comprende cómo se debe elaborar una prueba. 	<ul style="list-style-type: none"> •Gestiona los documentos asociados al proceso formativo en la base de datos. •Evalúa los indicadores de formación y producción. •Aplica los conocimientos referentes a proyectos. •Reconoce la logística de diferentes líneas de producción. •Utiliza herramientas tecnológicas para el manejo de diferentes paquetes computacionales. •Reconoce productos y servicio en las diferentes líneas de producción. •Ejecuta el cumplimiento de estándares en el área. 		
--	--	--	--

CAPÍTULO VII

7. BIBLIOGRAFÍA

- Addine, F. (2000). *Diseño Curricular*. Instituto Pedagógico Latinoamericano. La Habana, Cuba.
- Allen, M. (2002). *Strategic partnerships for corporate universities*. En M. Allen (Ed.), *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program* (pp. 91-103). New York, NY: AMACOM.
- Anderson C. (2018). *5 Ways Managers Can Guide the Talent Development Process*. Rework. Recuperado de: <https://www.cornerstoneondemand.com/rework/5-ways-managerscan-guide-talent-development-process>
- Araya, I. (2012). *Construyendo el perfil por competencias para el profesional en Educación Comercial*. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Secretariado. Universidad Nacional Heredia, Costa Rica
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la Metodología Científica. Caracas. Episteme.
- Barrantes, R. (2004). *Investigación. Un camino al conocimiento: Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Beaver, G y Prince, C. (2002). *Innovation, Entrepreneurship and Competitive Advantage in the Entrepreneurial Venture*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Blass, E. (2001). What's in a name? A comparative study of the traditional public university and the corporate university. *Human Resource Development International*, 4(2), 153–172. Doi:10.1080/13678860121806
- Brenes, C. (2013). *U Corporativas Evolucionan*. Periódico El Financiero. San José, Costa Rica.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Cardoza, G. (2014). Universidades corporativas: Nuevos desafíos, Nuevas oportunidades. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 72.
- Compañía de Galletas Pozuelo. (2018). Sitio web de Pozuelo. Recuperado de <http://pozuelo.com/calidad/>
- Consejo Superior de Educación. (2012). *Política de Infraestructura Educativa*. San José Costa Rica.

- Coombs, P. y Ahmed, M. (1974). *Attacking Rural Poverty: How non-formal education can help*, Baltimore. John Hopkins University Press.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage.
- Dealtry, R. (2003). Issues relating to learning accreditation in corporate university management. *Journal of Workplace Learning* 15(2), 80-86. doi 10.1108/13665620310464120
- Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*. Recuperado de <http://scielo.sld.cu>.
- El-Tannir, A. (2002). *The corporate university model for continuous learning, training and development*. *Education+ Training*, 44(2), 76-81.
- Eurich, N. (1985). *Corporate classroom: The learning business*. Princeton, NY: The Carnegie Foundation.
- Garbellini, L. (2013). *Universidades Corporativas: funcionamiento dentro de la empresa, formación de los managers, dimensión internacional, y el impacto sobre el cambio organizacional*. Madrid, España.
- Gardner, H. (1995). *Estructuras de la mente*. La teoría de las inteligencias múltiples.
- General Motors. (2018). General Motors México. Recuperado de: http://www.gm.com.mx/static/pdf/GM_80.pdf
- Gerbman, R. (2000). *Corporate Universities 101, Training & Development*.
- Grenzer, J. (2006). *Developing and Implementing a Corporate University*. Massachusetts.
- Guthrie, C. (2013). *The Oxford Handbook of Management Theorists*.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Iglesias, V. (2017). *Universidad Corporativa: Una comparativa con la escuela de negocios*. Madrid, España, Facultad de ciencias económicas y empresariales. ICADE Business School.
- Jain, R. y Gulati, S. (2016). *HRD systems and organizational performance: Qualitative review of research*. The Journal of Institute of Public Enterprise. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=abec0c53-ea42-4986-8e5c0a7fb0a8c55e%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=118664160&db=bsu>

- Jiménez, R. (1998). *Metodología de la Investigación: Elementos básicos para la Investigación clínica*. Ciudad de la Habana. Cuba: Ciencias Médicas Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas.
- Kalata, E. (1999). The relationship between business strategy and human resource development in fortune 500 companies. Recuperado de: IDEALS. (UMI No.: 9944903)
- Knowels, M. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Englewoods Cliff, NJ: Cambridge Adult Education,5.
- Kolo, P; Strack, R; Cavat, P; Torres, R; Bhalla, V. (2013). *Corporate Universities: An Engine for Human Capital*. The Boston Consulting Group (BCG). Recuperado de: bgc.com. México: Fondo de Cultura Económica.
- Li, J y Alagaraja, M. (2007). *Emerging HRD issues: A conceptual framework for corporate university in the context of Chinese organizations*. In Proceedings of AHRD '07: Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas. St. Paul, MN: AHRD.
- Lipp, D. (2013). *Disney U: How Disney University develops the world's most engaged, loyal, and customer-centric employees*. New York, NY: McGraw Hill Education
- McDonalds University. (2018). *Hamburguer University*. Recuperado de: <http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/quem-somos/?lang=es>
- Meister, J. (1998). *Corporate universities: Lessons in building a world-class workforce*. Boston, MA: McGraw Hill.
- Meister J. (2007). *The Net Generation is changing the way companies are tackling the challenge of institutional learning in the 21st century*. Human Resource Executive Online. Recuperado de: <http://newlearningplaybook.com/blog/the-net-generation-is-changing/>
- Meister J. (2010). *Looking Ahead at Social Learning: 10 Predictions*. Association for Talent development (ATD). Recuperado de: <https://www.td.org/Publications/Newsletters/LearningCircuits/Learning-Circuits-Archives/2010/09/Looking-Ahead-at-Social-Learning-10Predictions>
- Menéndez, J. (2001). *La Evolución del concepto de calidad*. Organización Nacional de Trasplantes.
- Molina, B. Z. (2014). *Fundamentos de Currículo*. San José: EUNED.
- Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/investcientifica.shtm>

- Nixon J. y Helms, M. (2002). *Corporate universities vs. higher education Institutions. Industrial and Commercial Training. Journal*, 34(4), 144-150. doi 10.1108/00197850210429129
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2009). *CINTERFOR (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la FP)*. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/node/5506>
- Pedron, Z. (2018). *The future role of corporate universities in developing and embedding business strategy*. EU Business School. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/328027089>
- Pérez, F. J. (2017). *Aspectos Teóricos sobre el diseño curricular y sus particularidades en las ciencias*. Dialnet, 36-51.
- Quesada, S. M. (2011). *El diseño curricular los planes de estudio: aspectos teóricos y guía metodológica*. Heredia: EUNA.
- Renaud, A. (2002). *Corporate universities in Europe*. In M. Allen, *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program* (pp. 219-230). New York: AMACOM.
- Reyes, G. y Pairet, G. (2009). *Pedagogía. La Habana: Pueblo y Educación*.
- Rodríguez, Gill y García. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe, Málaga.
- Rosa, F. (2011). *La Brecha Del Conocimiento*. Recuperado de <http://www.titonet.com/education/la-brecha-del-conocimiento.html>
- Salomón, D. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: NY Currency / Doubleday.
- Sevilla, M. (2017) *Panorama de la Educación Técnica y Formación Profesional en América Latina y el Caribe*. CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Stoney, J. (2014). *Corporate Universities as Strategic Learning Initiatives*. ReserchGate, 6.
- Swanson, R. y Arnold, D. (1996). *The purpose of HRD is to improve performance*. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 18(4), 13-19. Doi:10.1002/ace.36719967204.

- Tobon, S. (2008). *La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo*. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Todd, S. (2004). *Corporate university exchange: Sixth annual benchmarking report*. New York, NY: Corporate University Xchange.
- Valencia, V. (2015). *Revisión Documental en el Proceso de Investigación*. Universidad Tecnológica de Pererira y Univirtual. Recuperado de <http://univirtual.utp.edu.co>.
- Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Veldsman, T. (2004). *The Importance Of Different Leadership Roles In The Strategic Management Process*. South African Journal of Human Resource Management. 2. 10.4102/sajhrm.v2i1.36.
- Viltard, L. (2016). *Hacia la Universidad Corporativa*. Palermo Bussiness Review, 4.
- Vives, L. (2015). *Universidades corporativas: alienando estrategias y personas*. Harvard Deusto Business Review, 64-75
- Walton, J. (2005). *Gaining customer knowledge through analytical CRM*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 105 No. 7, pp. 955-971
- Watkins, K. (1998) *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. RI: Partners for the Learning Organization.
- Wheeler, K., y Clegg, E. (2005). *The corporate university workbook: Launching the 21st century learning organization*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Yturralde Avolio, S., Catalano, A. y Sladogna, M. (2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.

APÉNDICES

Apéndice A

Entrevista a los gerentes

Puesto que desempeña: Área: Edad:
Turno de trabajo: Mañana () Tarde () Noche ()
Sexo: Femenino () Masculino ()

1. ¿Cuánto tiempo ha sido empleado(a) de la Compañía de Galletas Pozuelo?
1 año o menos 2 a 3 años 4 a 5 años x 6 años o más

Preguntas relacionadas a la creación de la UC

1. ¿Necesita el Compañía de Galletas Pozuelo establecer un programa de desarrollo de capacitación formal / estructurado para sus colaboradores actuales ¿Por qué o por qué no?
2. En términos de prioridades de recursos, ¿a qué nivel de supervisión debe dirigirse el programa primero (por ejemplo, primera línea, alta gerencia)?
3. ¿Debe ser obligatoria o voluntaria la participación en el programa de capacitación?

Apéndice B

Entrevista a Entrenadores

1. ¿Cuánto tiempo ha sido instructor en la Compañía de Galletas Pozuelo?
2. Describa tu papel como instructor de planta.
3. ¿Por qué enseña en la escuelita de Pozuelo? Por favor explique
4. Por favor describa el nombre y el propósito de su clase.
5. ¿De qué manera su clase o curso apoya la misión y estrategia de la Compañía de Galletas Pozuelo? Por favor explique:
6. ¿Qué resultados ha visto gracias a sus de capacitaciones (entrenamientos)? Por favor explique
7. ¿A qué retos se enfrenta como instructor de la Compañía de Galletas Pozuelo? Por favor explique
8. ¿Posee usted los recursos necesarios y la capacitación para su desarrollar correctamente su papel como Instructor? Por favor explique. Si su respuesta es no, explicar que cree que le hace falta.
9. ¿Cómo podría la compañía apoyar mejor el desarrollo de sus empleados? Por favor explique
10. A la hora de seleccionar el tipo de curso a brindar ó, la manera de capacitar: ¿toma usted en cuenta los aspectos de la cultura de la empresa? es decir, ¿se adaptan? ¿De qué manera? ¿Globalmente o solo regionalmente?
11. ¿Qué técnicas utiliza para capacitar o guiar a los colaboradores?
12. ¿Qué entrenamiento (técnica didáctica o podemos preguntar por módulo, programa) le resulta más útil en el aula? ¿Por qué?
13. ¿Qué tipo de entrenamiento le parece menos útil? ¿Por qué?
14. ¿Qué entrenamiento (técnica, capacitación) en el aula falta actualmente y necesita ser desarrollado?
15. ¿Qué cursos (aplicaciones) en línea encuentras más útiles?
16. ¿Qué cursos en línea encuentras menos útiles?
17. ¿Qué cursos en línea faltan actualmente y necesitan ser desarrollados?
18. ¿Considera usted que la Compañía de Galletas Pozuelo utiliza el método de capacitación por competencias?
19. ¿Combinan métodos de capacitación?

20. ¿Sabes qué cantidad de personas se capacitan por año? ¿Cree que es un número que puede aumentar o disminuir en el tiempo?
21. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de capacitar a un empleado?
22. ¿Qué está funcionando bien?
23. ¿Qué podría mejorar?
24. ¿Tiene sugerencias para capacitación específica, que deberían ser ofrecidas por en los programas de la compañía?

Apéndice C

Cuestionario para los operarios sobre proceso de Entrenamiento Pozuelo

1. **¿Ha recibido alguna capacitación durante el último año laborado por parte de Pozuelo?**
 - Sí
 - No

2. **¿Qué nivel operativo tiene usted?**
 - Operario 1
 - Operario 2
 - Operario 3
 - Operario 4

3. **¿Cuál es su edad?**

4. **¿En qué turno trabaja?**
 - Turno 1
 - Turno 2
 - Turno 3
 - Quality día
 - Quality noche
 - Equipo especial día
 - Equipo especial noche

5. **Sexo**
 - Mujer
 - Hombre
 - Otra _____

6. **¿Cuánto tiempo ha laborado para la Compañía?**
 - 1 año o menos
 - 2 a 4 años
 - 5 años o más

7. **Si su respuesta anterior fue Sí, ¿Qué método ha sido utilizado?**
 - Presencial
 - Virtual
 - Ambas

8. ¿Cómo calificaría usted del 1 al 5 las capacitaciones que brinda la Compañía siendo 1 malo y 5 excelente?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Con respecto a las capacitaciones actuales ¿Qué considera usted que está funcionando bien?

10. Con respecto a las capacitaciones actuales ¿Qué aspectos podrían mejorarse?

11. ¿Qué capacitación recuerda más de la siguiente lista?

- Semana de la sostenibilidad
- Semana del SIG
- Certificación de puestos
- Curso virtual Pronutri
- Curso de Gestión Ambiental
- Curso de liderazgo

12. ¿Cuáles recursos didácticos le gustaría que se utilicen en las capacitaciones?

- Videos
- Presentaciones de Power Point
- Resúmenes
- Uso de aplicaciones con el celular
- Otra: _____

13. ¿Qué habilidades necesita para hacer mejor su trabajo?

- Habilidades blandas (Liderazgo, trabajo en equipo)
- Conocimiento en las normas de certificación
- operación de las maquinas
- Otra: _____

Apéndice D

Cuestionario a los Coordinadores

1. Turno de trabajo: Mañana () Tarde () Noche ()

¿A qué línea pertenece? _____.

2. ¿Considera que el entrenador es una persona que propone e innova en sus procesos?

() Muy por debajo del promedio () por debajo del promedio () promedio
() Por encima del promedio () muy por encima del promedio

3. ¿El entrenador ha tenido un trato cordial y asertivo con usted y su equipo?

() Muy por debajo del promedio () por debajo del promedio () promedio
() Por encima del promedio () muy por encima del promedio

4. ¿El entrenador ha cumplido con las tareas pactadas con usted y su equipo?

() Si () Algunas Veces () No

5. ¿El entrenador demuestra ser accesible y adaptarse a las necesidades de usted y su equipo?

() Si () Algunas Veces () No

6. ¿Considera que la labor del entrenador agrega valor a al proceso productivo?

() Nada() Poco () Suficiente

7. ¿En qué aspectos opina usted el entrenador debe mejorar?

8. Escriba aquí comentarios positivos o negativos que a su criterio no hayan sido incluidos en esta evaluación

Apéndice E

Lista de Cotejo para las observaciones

Aspectos a Observar	Comentarios
Diseño del aula dentro de la compañía (ubicación, número y tamaño de las aulas).	
Horas de formación presencial - (Duración de las clases y capacitaciones)	
Disposición de los asientos en el aula incluye el número de sillas, escritorios, pantallas, pizarras y estilo de asientos (en forma de U, cuadrados, sillas de esas especiales para la espalda u otros)	
Recursos electrónicos para el aula (videoconferencia, proyectores de datos, PC, televisores de pantalla grande y equipo de audio / video)	
Currículo en el aula (folletos, exhibiciones y equipo de entrenamiento)	
Cartas de pared de la sala de clase, logotipos, pancartas, ayudas para el trabajo, declaración de la misión y otra señalización	
Instructores de la compañía (número, Sexo)	
Transcripciones o especificación de la estructura de prueba y evaluación.	
Duración de los cursos	