

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO UNA ESTRATEGIA EN  
LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

**CARLITA MINELLY MORAGA FLORES**

**GUATEMALA, JUNIO 2010**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

“LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO UNA ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN  
DEL RECURSO HUMANO”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO  
AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

CARLITA MINELLY MORAGA FLORES

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO QUE LA  
ACREDITA COMO:

ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL

EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
TÉCNICA UNIVERSITARIA

GUATEMALA, JUNIO DE 2010.

## **MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín

**DIRECTORA**

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes

**SECRETARIA**

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo

**REPRESENTANTE DE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS**

Jairo Josué Vallecillos Palma

**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL**

**ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11, Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 172-2010  
CODIPs. 959-2010

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

01 de junio de 2010

Estudiantes

Carlita Minelly Moraga Flores  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto SEXAGÉSIMO QUINTO (65º) del Acta DOCE GUIÓN DOS MIL DIEZ (12-2010), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 25 de mayo de 2010, que copiado literalmente dice:

"SEXAGÉSIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: "LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO UNA ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO", de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

CARLITA MINELLY MORAGA FLORES

CARNÉ No.200416501

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Christian David Contreras Arroyo y revisado por el Licenciado Estuardo Bauer. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESIÓN del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
SECRETARIA

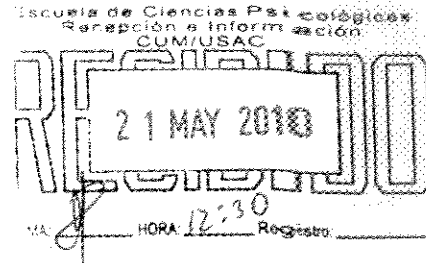


Velveth S.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-  
9. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24 187530 Telefax 24187543  
e-mail: usaapsic@usac.edu.gt

CIEPs 172-10  
REG 115-09  
REG 115-09



INFORME FINAL

Guatemala, 13 de Mayo 2010

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Estuardo Bauer ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO UNA ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO."**

ESTUDIANTE:  
Carlita Minelly Moraga Flores

CARNÉ No:  
2004-16501

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 11 de Mayo 2010, y se recibieron documentos originales completos el 12 de Mayo 2010, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez  
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"

cc archivo  
Arelis





CIEPs 173-10  
REG: 115-09  
REG: |115-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-  
9. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24 187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 13 de Mayo 2010

Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez, Coordinadora.  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO UNA ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO."**

**ESTUDIANTE:**  
Carlita Minelly Moraga Flores

**CARNÉ No.:**  
2004-16501

**CARRERA:** Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 13 de Abril 2010, por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,  
**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Licenciado Estuardo Bauer  
DOCENTE REVISOR

/Arelis.  
c.c. Archivo



Guatemala 12 de Mayo de 2010

Licenciada Mayra Luna de Álvarez,  
Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"

Licenciada de Álvarez:

Por medio de la presente hago de su conocimiento que en mi calidad de asesor de la estudiante Carlita Minelly Moraga Flores, quien se identifica con carné No. 200416501, procedí a realizar la asesoría y aprobación del Informe Final titulado "LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO UNA ESTRATEGIA EN LA GESTION DEL RECURSO HUMANO"; del cual pude constatar que el mismo cumple con los requisitos necesarios para ser presentado para su aprobación.

Sin otro particular me despido;



Lic. Christian David Contreras Arroyo

Asesor

Colegiado #898



CIEPs. 130-09  
REG.: 115-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

## APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 16 de septiembre del 2009.

ESTUDIANTE:  
Carlitz Minelly Moraga Flores

CARNÉ No.:  
2004-16501

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Orientación Vocacional y Laboral, titulado:

**"LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO UNA ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO".**

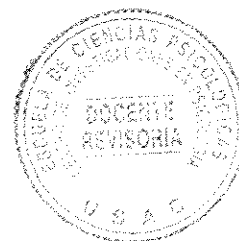
ASESORADO POR: Licenciado Christian Centreras Arroyo

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 10 de septiembre del 2009 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

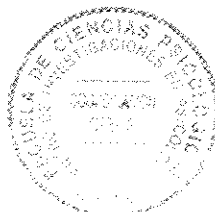
Licenciado Carlos Cruz  
DOCENTE REVISOR.



Va. Bc.

Licenciada Myrta Luna de Álvarez, Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-. "Mayra Gutiérrez"

/Sandra G.  
CC. Archivo





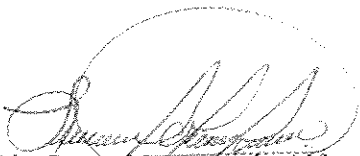
Guatemala, septiembre del 2,009

Licda. Mayra Luna  
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología CIEP's  
Centro Universitario Metropolitano  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por medio de la presente se hace constar que la estudiante Carlita Minelly Moraga Flores, quien se identifica con carné 200416501, realizó su trabajo de campo, para efectos de su trabajo de tesis titulado "La Universidad Corporativa como una estrategia en la gestión del Recurso Humano", para ello fue necesario sostener una entrevista con el personal administrativo del conjunto el día 23 de septiembre de 2009, con un horario de 10:00 a 16:00 hrs.

Sin otro particular;

Atentamente,

  
Lic. Leonel Marroquin Alfaro  
Sub Gerente de Recursos Humanos  
Cinépolis Miraflores



**HUNTSMAN**

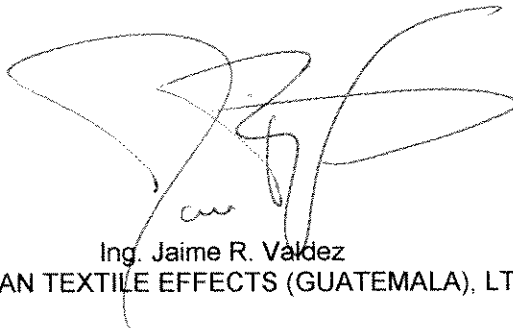
Enriching lives through innovation

Fraijanes, septiembre del 2, 009

Licda. Mayra Luna  
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología CIEP's  
Centro Universitario Metropolitano  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por medio de la presente se hace constar que la estudiante Carlita Minelly Moraga Flores, quien se identifica con carné 200416501, realizo su trabajo de campo el día 21 de septiembre de 2009, en un horario de 14:00 a 17:00 horas, para efectos de su trabajo de tesis titulado "La Universidad Corporativa como una Estrategia en la Gestión del Recurso Humano", para ello fue necesario sostener una entrevista con el personal administrativo de la empresa.

Sin otro particular,



Ing. Jaime R. Valdez  
HUNTSMAN TEXTILE EFFECTS (GUATEMALA), LTDA.



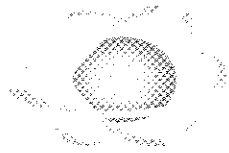
**HUNTSMAN TEXTILE EFFECTS (GUATEMALA) LTDA.**

Km. 16.5 Carretera a El Salvador, Cruce a Pavón

Fraijanes, Guatemala. Código Postal 01062

Tel.: (502) 2285-7777 – (502) 6637-2592 Fax.: (502) 2285-7778 – (502) 6634-0778 [www.huntsman.com](http://www.huntsman.com)

A business unit of Huntsman Corporation



Servicios Integrados

**EPROPAC**  
EQUIPO DE PROFESIONALES Y ESPECIALISTAS

Guatemala, 25 Septiembre del 2,009.

Licda. Mayra Luna

Coordinadora Centro de Investigaciones de Psicología Ciep´s

Escuela de Ciencias Psicológicas

Universidad de san Carlos de Guatemala

Por este medio se hace constar que la estudiante Carlita Minelly Moraga Flores, quien se identifica con carné 200416501; con el objetivo de respaldar su trabajo de campo en la elaboración de su tesis, sostuvo una serie de entrevistas con el personal administrativo de la empresa en horario de 14:00 a 18:00 hrs, el día 25 de septiembre del presente.

Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la siguiente constancia en el mes de septiembre del año dos mil nueve.

Sin otro particular;

Lic. Christian Castellanos

Gerente General

CHRISTIAN CASTELLANOS  
GRUPO SERVICIOS INTEGRADOS



Guatemala, 24 de septiembre de 2009

Licda. Mayra Luna  
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología CIEP's  
Centro Universitario Metropolitano  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por medio de la presente se hace constar que la estudiante Carlita Minelly Moraga Flores, quien se identifica con carné 200416501, realizó su trabajo de campo, para efectos de su trabajo de tesis titulado "La Universidad Corporativa como una estrategia en la gestión del Recurso Humano", para ello fue necesario sostener una entrevista con el personal administrativo de la compañía el día 24 de septiembre de 2009, con un horario de 8:00 a 15:00 hrs.

Sin otro particular;

Atentamente,

Ing. Leonel Estuardo Orellana

Gerente Regional de Capacitación y Desarrollo

Grupo Solid

**SOLID**  
(Guatemala) S.A.



Fraijanes, septiembre del 2, 009

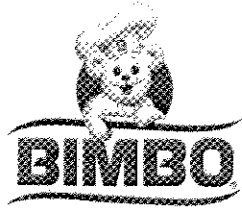
Licda. Mayra Luna  
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología CIEP's  
Centro Universitario Metropolitano  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por medio de la presente se hace constar que la estudiante Carlita Minelly Moraga Flores, quien se identifica con carné 200416501, realizo su trabajo de campo, para efectos de su trabajo de tesis titulado "La Universidad Corporativa como una Estrategia en la Gestión del Recurso Humano", para ello fue necesario sostener una entrevista con el personal administrativo de la compañía el día 21 de septiembre de 2009 en un horario de 9:00 a 11:00 horas.

Sin otro particular,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Samara C. Dieguez Rosales", is written over a faint circular stamp or watermark.

Licda. Samara C. Dieguez Rosales



Guatemala, 21 Septiembre del 2,009.

Licda. Mayra Luna

Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología CIEP's

Centro Universitario Metropolitano –CUM-

Por este medio se hace constar que la Srta. Carlita Minelly Moraga Flores, quien se identifica con carné 200416501, realizó su trabajo de campo, sosteniendo una entrevista con el personal administrativo de la compañía el día 21 de septiembre, en el horario de 08:00 a 13:00 horas, para efectos de su trabajo de tesis titulada “La Universidad Corporativa como una estrategia en la gestión del Recurso Humano”.

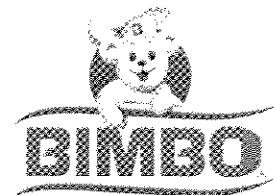
Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la siguiente constancia en el mes de septiembre del año dos mil nueve.

Sin otro particular;

Atentamente,

  
Licda. Manela Mazariegos  
C.E. 5392-1470

BIMBO DE CENTROAMÉRICA, S.A.



Bimbo de Centroamérica,  
S.A.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo:

A Dios por brindarme la vida y llegar a este punto de mi carrera profesional.

A mi esposo Christian porque me hiciste redoblar esfuerzos, porque confiaste en mi y ayudaste a cumplir mis objetivos como persona.

A mi familia por sus palabras de aliento, su amor incondicional y por hacer de mi una mejor persona.

A mis amigos, por cada consejo y sugerencia en la elaboración de mi tesis.

## **AGRADECIMIENTOS**

En el camino de la vida existen grandes retos, el desenlace tendrá como resultado, la actitud y el coraje con que los enfrentemos.

Es por eso que este trabajo lo agradezco a:

Mi Dios por sobre todas las cosas,  
por darme la oportunidad de  
crecer profesionalmente.

A mi esposo Christian por su apoyo  
incondicional en cada momento en la  
elaboración de este trabajo, muchas  
gracias mi amor.

Agradezco a mis padres Carlos y Silvia  
por la educación que me brindaron en  
el hogar, gracias por todo su amor.

A mi hermana Silvita por todo su amor y  
atenciones, gracias por estar conmigo,  
en todo momento.

A mis sobrinos por ser la razón más fuerte  
para luchar, y por enseñarme el amor más  
bello de este mundo.

A mis amados abuelitos Edna y Alfredo  
por su amor incondicional y gran ejemplo.

A mis amigos Leonel, Patty y  
María Mercedes por el apoyo e interés  
por el avance de este trabajo.

A mis jefes Yara, Ariel y Milagro por sus  
consejos y apoyo incondicional.

A Julio Zelaya por compartir conmigo  
su conocimiento acerca de este tema y  
darme las directrices a seguir para la  
elaboración de este trabajo.



## ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b>	07
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN</b>	09
1.1 Introducción	
1.2 Marco Teórico	
<b>CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	28
2.1 Descripción de la muestra	
2.2 Estrategia Metodológica	
2.3 Técnicas y procedimientos de trabajo	
2.4 Instrumentos de recolección de datos	
<b>CAPÍTULO III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	34
3.1 Presentación	
3.2 Vaciado de información	
3.3 Interpretación Final	
<b>CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	41
4.1 Conclusiones	
4.2 recomendaciones	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	45
<b>ANEXOS</b>	47
<b>RESUMEN</b>	

## PRÓLOGO

Este trabajo presenta el escenario que describe como en la actualidad la educación superior se ha visto obligada a re orientar sus esfuerzos para satisfacer la demanda constante de los mercados e industria a los cuales va dirigida, ya no se trata únicamente de adquirir una serie de conocimientos preconcebidos para cubrir una necesidad curricular, sino de la tendencia a orientar los esfuerzos educativos de acuerdo a los requerimientos de cada empresa en particular, tomando en cuenta su filosofía, su misión y los objetivos que pretende alcanzar. Esta especialización en la manera de educar ha dado como resultado un mayor interés de las organizaciones por especializar a las personas que forman parte de ella, para ser más competitivos y además asegurarse que todos los esfuerzos por alcanzar los objetivos se encuentran orientados hacia el mismo fin.

Se evidencia que los orígenes de las Universidades Corporativas (UC) tienen su punto de partida en su mayoría en las universidades privadas o estatales, por ejemplo en Australia en la década de 1990 las universidades fueron sujetas a un constante ajuste presupuestal por parte del estado, aumentando el número de estudiantes, incrementando las auditorías y papeleo burocrático, con lo que la calidad en la educación superior presento un declive significativo. Este escenario es común en muchos otros países con un historial largo de educación estatal. Esta falta de especialización obligo a este país a convertir a las universidades, con lo cual lograron contar con personas altamente especializadas y comprometidas dentro de las compañías.

Es importante reconocer a través de este estudio la manera en la que las grandes industrias reconocen la importancia de especializar a su personal para contar con personas que realmente estén preparadas y cuenten con las destrezas y conocimiento requeridos para cada una de los diferentes puestos dentro de la organización, un ejemplo claro de este interés se ve en el caso de la General Motors,

compañía que en su afán de especializar a la gente forma la que se cree la primera universidad corporativa en la década de 1920, el General Motors Institute estaba orientado en un principio específicamente a la industria automovilística, sin embargo, con los años este instituto se convierte en una universidad como tal independiente; este ejemplo evidencia en gran medida el interés de una organización puede llevar al surgimiento de nuevas universidades que satisfagan la demanda de conocimientos que requieren tanto las organizaciones como las personas que las componen.

Al transcurrir del tiempo las organizaciones modernas buscan cubrir las áreas de oportunidad dentro del departamento de recursos humanos, la competitividad dentro de las empresas por contar con el mejor capital humano, ha sido una de las razones por las que han buscado alternativas para la gestión del recurso humano, es por ello, que el trabajo se ha convertido en un símbolo de pertenencia a la empresa, las UC facilitan una ruta hacia la pertenencia plena.

Los programas y planes de capacitación genéricos no se orientan a la estrategia real e individual de cada uno, por lo tanto, no sirven como impulsores del desarrollo del personal, sino más bien, provocan que el nivel de respuesta no sea rápido y eficiente a las necesidades de entrenamiento y capacitación de los colaboradores, con ello estos programas no aseguran que la inversión sea mínima y los resultados los deseados.

Lic. Christian David Contreras Arroyo  
Psicólogo Industrial  
Colegiado # 898

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Introducción

En los tiempos modernos las industrias han sufrido una serie de cambios que les ha obligado a crear modelos más eficientes de administración que les lleve a ser más competitivas en el campo económico en el que se desenvuelven, esta especialización ha provocado que las organizaciones estén a la vanguardia si desean sobrevivir, y sobre todo crear una distinción de las demás, ésta diferenciación se basa en una estrategia que no incumbe únicamente al campo tecnológico y funcional, sino mas bien, al nivel de educación y experiencia de los miembros encargados de dirigir y materializar las metas de las entidades económicas. En el afán de mantenerse alerta en la competencia constante que se vive en el mercado, se ha inducido al campo laboral a crear entidades educativas que aseguren la capacitación dirigida en la línea real del negocio.

La habilidad para dirigir a las organizaciones de manera asertiva en el campo laboral, ha generado que las personas se especialicen en el negocio en particular al que se dedica la empresa para la cual laboran. Actualmente las empresas que propician esta especialización para su propio beneficio, aseguran lograr este objetivo; a través de la creación de programas de capacitación para cada nivel de la estructura de la compañía, acompañados de grados académicos reconocidos por entidades educativas.

Las industrias deben contar con planes de entrenamiento, que introduzcan a sus nuevos colaboradores en la cultura, filosofía y sobre todo en la misión y la visión particulares de cada una de ellas, es por ello que en esta investigación se muestra como la Universidad Corporativa (UC) se convierte en la opción adecuada para alinear la capacitación de los empleados con la estrategia de la empresa; es allí

donde las universidades corporativas encuentran el propósito que las originó, orientando sus esfuerzos para contar con personal calificado que pueda desempeñarse de acuerdo a las políticas y procedimientos de las empresas. No existen dos organizaciones iguales, por lo que cada Universidad Corporativa (UC) tiene su propia estructura y diseño los cuales adapta a sus necesidades o a su presupuesto, sin olvidarse de su cultura organizacional.

En el país son varias las compañías que están adoptando la UC como estrategia para la gestión de su capital humano; con la intención de contar con colaboradores alineados a la estrategia de la empresa; es así como surge la necesidad de contar con personal competitivo y calificado al giro de su negocio; esto provocó que las empresas buscaran alternativas para el desarrollo de su personal.

Si se retoma el origen de las UC se puede visualizar que años atrás la educación estaba ajena a la industria por lo que eran otras instituciones quienes fundaban las universidades, hoy en día las empresas están tomando un papel importante en fomentar los planes de carrera y el desarrollo para sus colaboradores; esto facilita la explicación de por qué las UC surgieron en paralelo con las necesidades regulares de entrenamiento, esto puede explicarse por el hecho de que administradores y empleados tienen que lidiar con situaciones muy complejas y enfrentarse al mercado con herramientas que les permitan dar un valor agregado a su cliente externo. En un tiempo las iglesias, después los estados y las autoridades civiles fundaron las universidades, y ahora son las corporaciones las que lo hacen. La naturaleza de las UC se examina en el contexto de aprendizaje continuo y como se aplica éste al giro de negocio de cada organización.

Una de las definiciones que refleja la esencia del concepto de UC es la de Martel; “una universidad corporativa significa una transformación organizacional que es usada para llevar conocimientos y habilidades en la implementación de cambios organizacionales y estratégicos con el objetivo de compartir los valores y la

visión corporativa”. (Canadian Journal of Administrative Sciences, 2005, p. 296). Analizando el concepto anterior se puede entender, que la UC es el facilitador para realizar cambios de tipo organizacional, siendo el método adecuado para trasladar a todos los colaboradores el conocimiento general de la empresa, cuando se habla de esto, significa que se inyecta a todos los miembros de la organización toda la información del negocio, tomando en cuenta sus estrategias y lineamientos, por medio del entrenamiento de su personal.

En el capítulo uno y dos de este material se encuentra la forma como se formaron las primeras UC, y la manera en la que el departamento de Recursos Humanos fue evolucionando y adoptando de manera paralela nuevas metodologías de entrenamiento, provocadas por las exigencias del mercado; en el capítulo dos se presenta la descripción de la muestra utilizada en el estudio, también la estrategia metodológica que respalda la investigación y cuáles fueron las técnicas, instrumentos y procedimientos de trabajo que estuvieron involucrados, con el propósito de determinar si la UC es una alternativa para las organizaciones como metodología de capacitación de su capital humano.

En el capítulo tres se expone el análisis, interpretación y presentación de resultados en donde se enseña una matriz de análisis con la información recaudada; tomando como respaldo los datos obtenidos por medio de una entrevista semi-estructurada que se sostuvo con cada profesional de recursos humanos de las empresas muestra; por último en el capítulo cuatro se encuentra la información que complementa el significado de esta investigación, y la razón de ser de la misma, las conclusiones; y las recomendaciones que van dedicadas a todos aquellos profesionales que se desempeñan en la ardua labor de la gestión del capital humano.

Esta investigación está orientada a profesionales que se desempeñen en el amplio y complejo mundo de la gestión del recurso humano, este material pretende mostrar cuáles son esas alternativas que proporcionan la dirección correcta

para desarrollar a los colaboradores, y así, aplicar los nuevos modelos de aprendizaje que están surgiendo en esta época de aprendizaje en la que hay más personas que buscan una educación superior, y que el desarrollo integral es fundamental para ser competitivo; se orienta a un crecimiento de la demanda de una educación profesional seguida de todas las ocupaciones que se basan en el conocimiento generado por la presión de la sociedad.

## **1.2 Marco Teórico:**

Resulta complejo hacer una historia sencilla de las Universidades Corporativas (UC), dado que muchas empresas iniciaron la educación y formación para el personal de casa mucho antes de que ninguna de ellas se llamara “Universidad Corporativa”.

En 1914 se estableció el primer departamento de capacitación y desarrollo; básicamente su labor era rutinaria, la administración del personal era sencilla bajo los mismos lineamientos, no existían planes de carrera ni gestión del mismo capital humano, con lo que al surgir brechas entre el conocimiento o experiencia de la persona que ocupaba un puesto determinado, no satisfacía a cabalidad estas necesidades pues siendo su labor rutinaria no enfocaba de una manera efectiva los programas de capacitación; las universidades corporativas (UC) ofrecen un lineamiento entre aprendizaje, metas y objetivos del negocio, ya que ofrece una variedad de servicios y actividades a las diferentes estructuras organizacionales, utiliza múltiples métodos de aprendizaje que miden la reacción, el aprendizaje y la conducta tomando como base los resultados del negocio.

Los departamentos de Recursos Humanos tradicionales no aseguraban que la capacitación que se impartía cubriera en realidad la brecha existente entre el conocimiento de la persona que ocupaba el puesto y los requisitos del mismo, fue

así como este departamento empezó a representar un gasto en lugar de un beneficio, tomando como referencia la industria norteamericana en el año 2002 las empresas gastaron US \$54.2 billones en entrenamiento formal, es claro que las organizaciones empezaron a reconocer la importancia de capacitar a sus colaboradores para convertir su sector de mercado en uno más productivo y rentable, es aquí donde empiezan a surgir inquietudes de especializar a los colaboradores en el ramo del negocio de la compañía, orientando los esfuerzos financieros y educativos a la satisfacción de las necesidades propias de cada empresa (Winter, 2004, pág. 363).

Algunas empresas reconociendo la necesidad real de capacitación fueron más allá en cuanto a la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores, estableciendo lo que actualmente se conoce como Universidades Corporativas.

Las Universidades Corporativas (UC) son esencialmente una entidad separada en una compañía, siendo la responsable por el entrenamiento, implementación de programas de capacitación para los miembros de la organización. Se puede asumir que las empresas que han dado un grado alto de importancia a la capacitación de sus miembros, ven a la universidad corporativa como “la mejor manera de enfocar los esfuerzos de entrenamiento a todos los niveles de los empleados en cuanto a sus destrezas, conocimientos, y competencias los cual los hará exitosos en sus áreas de desempeño actual, además de ser tomados en cuenta en puestos futuros” (Winter, 2004, pág. 364).

Desde hace mucho tiempo las organizaciones venían desarrollando, tal vez, sin saberlo, dentro de su estructura las UC, como ejemplo se menciona el artículo siguiente; “Parece que la primera universidad corporativa fue creada en los EE.UU. en 1920 por General Motors cuando adquirió una escuela nocturna cuyo propósito era entrenar trabajadores de la industria automotriz. El General Motors Institute (GMI) sirvió a General Motors exclusivamente por más de 56 años. Su foco



principal estaba en la ingeniería y habilidades de conducción. En 1982, el GMI se convirtió en una universidad privada, en 1997 su nombre fue cambiado a Kettering University” (Canadian Journal of Administrative Sciences, 2005, p. 296).

La generación de UC implica el desarrollo de políticas y estrategias que hasta hace muy poco parecían ser de entera exclusividad de las entidades de educación formal. Tomó más de dos décadas antes del surgimiento de otras Universidades Corporativas (UC). En 1956, General Eléctric (GE) pone en práctica su propia universidad en el Crotonville, New York con el fin de diseñar una reestructura masiva requiriendo nuevo talento administrativo. Su objetivo estructural era el de crear, identificar y transferir el aprendizaje organizacional para el crecimiento de GE y su competitividad a nivel mundial. GE invento la metodología de Administración por Objetivos, Análisis FODA, y la metodología de la Planeación Estratégica.

El producto del esfuerzo realizado por GE se traduce en cuatro niveles:

- 1) Educación ejecutiva, en esta área a través de un proceso constante de aprendizaje y enseñanza se logran desarrollar los programas administrativos de; “Curso de administración de empresas (CAE)”, “Curso de administración de negocios a nivel global (CANG)”, “Curso ejecutivo de administración (CEA)”. Cursos que en la actualidad son impartidos en muchas organizaciones al personal ejecutivo de las mismas, adaptando su contenido a los objetivos estratégicos de cada organización.
- 2) Educación para liderazgo; estos cursos constituyen una piedra angular en los procesos de aprendizaje para ejecutivos de alto nivel que tendrán personas a su cargo, dentro de los cursos desarrollados por GE a este respecto podemos mencionar; “La esencia del liderazgo (EL)”, “Curso de la nueva administración ejecutiva (CDNAE)”, “Curso avanzado de administración (CAA).

- 3) Liderazgo de la calidad; luego de orientar a los líderes se les da a través de estos cursos las herramientas necesarias que les servirán para lograr alcanzar las metas que se les pidan alcanzar estos cursos son; “Curso del cinturón negro de la calidad (CCNC)”, “Curso del cinturón negro del liderazgo”.
- 4) Educación para clientes; es necesario también educar al cliente para que se identifique con la marca o prefiera los productos que se le ofrecen, en tal sentido se debe preparar a los ejecutivos que tendrán contacto directo con los clientes, los cursos implementados para estos ejecutivos son; “Inducción para ejecutivos”, “Sociedad con clientes”, “M&A e integración de cultura”, “Workout”, “Cambio acelerado de procesos (CAP)”. (Winter, 2004, pág. 364).

Todos estos programas desarrollados por GE se utilizan actualmente tanto en las instituciones de educación universitaria como en las UC, sus principios están aún vigentes y determinan los pasos que se deben seguir para establecer procesos administrativos orientados a resultados.

En la década de 1,960, las corporaciones grandes empezaron a inaugurar sus escuelas de formación de empresa, al mismo tiempo que enviaban a su personal a instituciones educativas más tradicionales. A principios de la década de 1,960, las grandes empresas veían la necesidad de disponer de sus propias escuelas de formación, pero aún así resulta complicado englobar la historia de la Universidad Corporativa.

Por ejemplo en 1,961 McDonald`s funda The Hamburger University, con una vocación para el desarrollo de individuos para aumentar su desempeño y satisfacción de clientes, esta universidad se orienta en cinco pilares importantes a saber:

- 1) Personas, “los mejores Gerentes para el mejor personal”
- 2) Clientes, “el mejor servicio al cliente”
- 3) Crecimiento del sistema, “crecimiento con ganancias para dueños, proveedores y compañía”.
- 4) Servicio; “Curso avanzado de operaciones”.
- 5) Apoyo integral a franquiciatarios.

Se puede ubicar el origen de las UC como instituciones en el ámbito de gestión a finales de los años setenta y principios de los ochenta. En un principio la UC era una institución nacida e impulsada desde dos mundos normalmente divorciados la universidad y la empresa, que pretende elevar la estrategia a través de la formación dentro de las propias empresas. La ambición máxima dentro de la organización debe ser una educación que ayude a impulsar los cambios necesarios. (Jarvis, 2001, p.13).

En las siguientes décadas especialmente en los ochentas otras corporaciones grandes alrededor del mundo implementaron sus propias Universidades Corporativas (UC), designando a sus puestos diferentes nombres. Por ejemplo, en Canadá, existe el banco del instituto de Montreal para aprender negocios, y la escuela de Eaton de ventas al por menor; en los EE.UU., para nombrar unos cuantos podemos mencionar, la escuela de AT&T de negocio y tecnología, Coca-Cola Company, New York Learning Center, Federal Express Agent; Instituto de liderazgo, instituto Disney, universidad de MOTOROLA, la carrera a toda velocidad; Universidad de la excelencia, el instituto de manejo de Xerox, la universidad de la hamburguesa de Mc Donald´s; y en Europa, la universidad AXA,

University Danone, escuela de Lufthansa del negocio y conducción y The Ericsson - Institute. (Canadian Journal of Administrative Sciences, 2005, p. 296).

La UC se está convirtiendo en una expresión popular, cuyo significado no siempre está claro, dado que se utiliza para referirse tanto a las universidades tradicionales que se han movido en la dirección de adoptar estructuras empresariales de gestión y un espíritu empresarial como, con más frecuencia, para describir los programas de formación de las grandes empresas (Jarvis, 2001, p.121).

El Houston Independent School District presenta una definición clara y significativa para nuestros fines:

“La UC es el paraguas estratégico para formar y educar a los empleados y sus cuadros con objeto de satisfacer los fines (de la corporación). Tras su implementación completa, será el principal vehículo de desarrollo profesional de los empleados de la... (Corporación). Facilitará oportunidades de aprendizaje formales e informales que fomentaran el crecimiento personal y profesional de los individuos en la... (Corporación), en un clima organizativo respetuoso, de apoyo y positivo”. (Jarvis, 2001, p. 121).

Las UC, elaboran e implementan planes de formación integrales, que favorecen el desarrollo de las personas y mantienen en alto los niveles de motivación a través del establecimiento de caminos de superación individual. Como consecuencia del buen clima organizacional que se produce, todos los colaboradores se sienten satisfechos, porque crecen profesionalmente y la organización se beneficia con mejores indicadores de productividad.

A pesar que este tipo de universidad ya es conocida y manejada por diversas organizaciones a nivel mundial desde el año 1,950 en los distintos países donde ya es manejado, el enfoque primordial de la UC es crear una organización de

aprendizaje, y ser un vehículo para lograr alto desempeño, esto se logra a través de unir los programas de capacitación con las metas, objetivos y misión para llevar a la organización a un siguiente nivel.

Se trata de un sistema introducido en una organización para facilitar destrezas convenientes para el puesto de trabajo y reforzar la cultura corporativa. “Conviene destacar que no todos los clientes son empleados de la empresa; se insiste cada vez más en que se proporcione educación y formación a todas las empresas de las cadenas de proveedores y distribuidores, de manera que las grandes corporaciones puedan extender su influencia por toda la red en la que operan”. (Jarvis, 2001, p. 122). Para que la organización esté alineada en sus objetivos, es necesario que toda persona o empresa externa que tenga relación directa en su cadena administrativa conozca, se identifique y se rija mediante los procesos establecidos de la organización para quien trabaja.

En Guatemala son pocas las organizaciones que ya manejan un concepto de UC. Las que en la actualidad ya cuentan con programas establecidos son empresas con presencia en el mercado a nivel internacional, es por ello que la demanda del mismo sistema los lleva a buscar y adaptar a su gestión este tipo de alternativas modernas; es común que las empresas internacionales que se establecen en nuestro país envíen a sus ejecutivos a países del extranjero a especializarse, creando con esto una brecha cultural, pues las costumbres y políticas a nivel laboral son muy distintas a las que conocen y sobre todo a las que tendrán que incorporarse cuando asuman un cargo; sin duda alguna es un reto el lograr tropicalizar los procesos aprendidos, para luego ejecutarlos.

A partir de la década de los años 20 del siglo pasado empieza a surgir una brecha grande entre los conocimientos de las personas que egresan de universidades tradicionales en relación a las competencias que deben tener dentro de las industrias. Con el propósito de cubrir esta brecha que las grandes corporaciones

descubren por la misma necesidades de ser competitivos, es cuando se dan a la tarea de formar Universidades Corporativas; con el paso del tiempo, se identifican por medio de estos programas, cuatro niveles esenciales que se deben cubrir para que los conocimientos adquiridos estén alineados a la estrategia de las organizaciones. Por esta razón cabe mencionar que, en nuestro país y en algunos países de la región centroamericana, son pocas las organizaciones que ya manejan el concepto completo de UC, que cumplan con los cuatro niveles establecidos. En la mayoría de los casos, se están manejando únicamente los primeros dos niveles de todo el programa; esto quiere decir que cada organización ha adaptado la UC según sus posibilidades. A continuación se explica de qué trata cada uno de los niveles que constituyen una Universidad Corporativa.

Las UC están constituidas por cuatro niveles:

1. Departamento de capacitación y desarrollo
2. Desarrollo ejecutivo; retroalimentación, realización de proyectos
3. Créditos; equivalencias con instituciones educativas
4. Grados académicos.

## **1. Departamento de capacitación y desarrollo**

En las compañías que cuentan con UC se busca que la metodología utilizada en este departamento se oriente a una espiral continua de conocimiento, garantizando la preparación y entrenamiento permanente de cada una de las personas que participan con su trabajo en la organización, de tal manera que el departamento ya no se oriente a atender necesidades que surjan como problemas en la administración del día a día, sino que se anticipe a los problemas antes que aparezcan y que se imparta las herramientas necesarias para la ejecución de la labor de cada colaborador. Esto conlleva la realización de programas anuales de

capacitación, donde los cursos que se impartan a los colaboradores estén alineados a la estrategia, siendo este su enfoque primordial; esto quiere decir que, es capaz de brindarle a los empleados el entrenamiento necesario direccionado al cumplimiento de metas de la compañía, facilitando con esto un excelente desempeño de su personal, e inducir el crecimiento del negocio de una manera automática.

## **2. Desarrollo ejecutivo; retroalimentación, realización de proyectos**

Orientado a mandos medios y estratégicos, con el objeto de brindarles herramientas que les ayuden a impulsar el trabajo de sus subalternos, por medio de la creación de planes y seguimiento constante a las actividades que cada uno de ellos ejecuta y fortalecer sus competencias más débiles; con la mira que estas personas sean los futuros directivos de la organización.

Como parte del desarrollo y del plan de sucesión de las posiciones claves en una compañía, se brinda entrenamiento especializado a colaboradores con gran potencial de tal manera que elaboren proyectos de mejora a la operación del negocio, por lo regular estas personas son elegidas por la gerencia general, y directivos, esto con el fin de brindarles un entrenamiento especializado e intensivo acompañados por su mentor y/o coach, con el objetivo de prepararlos para ser en un futuro los que dirijan el negocio.

## **3. Créditos, equivalencias con instituciones educativas**

Al alcanzar las UC un grado académico equiparable al de una entidad educativa, se busca a través de esta última otorgar equivalencias a carreras afines, luego de un cierto número de horas hombre de capacitación brindada por la compañía o bien por una entidad externa dedicada a la capacitación de personal; esto significa que, se busca el respaldo y avalúo de Instituciones Educativas ya sean locales o internacionales, para convertirlos luego en grados académicos, con la

intención de buscar una certificación acreditada por una institución reconocida para el mercado laboral.

#### **4. Grados académicos**

Al ser validados los créditos por una entidad educativa reconocida a nivel nacional o internacional, se estimula a los colaboradores a que culminen su carrera académica que ya han empezado a cursar como resultado de las capacitaciones brindadas dentro de su organización, esto se maneja de forma paralela a los cursos especializados en el negocio para el cual laboran contiguo a los cursos o seminarios que se les brinda como educación en general.

Parte de los beneficios que brinda una organización en el tema de crecimiento integral de su personal, es velar por el desarrollo de los mismos, para ello, lleva a cabo de dos formas, una de las dos alternativas que tienen las organizaciones es la de contratar un docente para que imparta a sus colaboradores grados específicos, clases que se imparten después de haber cumplido su jornada laboral; algunas organizaciones internamente les llaman “escuelas”, colocándole al final el nombre de la compañía como indicativo que pertenece a la organización.

Éstas “escuelas” no son precisamente una estructura independiente de la empresa, más bien están cimentados dentro de las instalaciones de la organización, efectivamente los programas y planes de estudio los avala una entidad educativa externa. Este programa de “escuelas” es enfocado exclusivamente para personal operativo, son personas que por distintos factores no lograron culminar sus estudios a nivel primario y secundario; sin embargo, la empresa les otorga la oportunidad de graduarse a nivel medio, sin provocarles ningún tipo de inversión, todo esto es financiado por la compañía.



La segunda alternativa es buscar un proveedor de tipo educativo, entiéndase un colegio que proporcione los mismos beneficios similares a los que proporcionará alguien interno, con niveles de estudio equivalentes, pero también brindados a todo su personal operativo en horarios adecuados a su jornada laboral, ya sea en plan diario o en fin de semana; esto quiere decir, que se maneja de manera independiente al negocio pero le permite a la empresa contar con personal de mejor nivel, incitando satisfacción personal, mayor compromiso, sentido de pertenecía y alto desempeño en su gente.

Desarrollados anteriormente los cuatro niveles dentro del programa de la universidad corporativa, es pertinente señalar cuáles son esas diferencias de un entrenamiento tradicional en comparación al entrenamiento que brinda la UC como tal, implementada dentro de una organización, para ello se presenta el siguiente recuadro donde se perciben esas aristas que hacen de la UC una alternativa compleja en el desarrollo de las personas que pertenecen a una organización.

	<i>Típico Entrenamiento Tradicional</i>	<i>Vrs</i>	<i>Entrenamiento de la UC</i>
	<b>Univesidad Tradicional</b>		<b>Universidad Corporativa</b>
<b>Objetivo</b>	En individuos, sus esfuerzos van a dar solución a problemas específicos		Centrada en la organización, proactiva sistemática y con esfuerzos continuos por crear nuevas estrategias de negocios
<b>Usuarios</b>	Empleados		Empleados, proveedores y consumidores
<b>Competencias de desarrollo</b>	Trabajos específicos		Soporte organizacional, transformación y crecimiento.
<b>Objetivos</b>	Implementar el desempeño individual		Incrementar el desempeño individual y organizacional, para alcanzar la ruta de desarrollo para atraer y retener talento, y crear una cultura organizacional, para empleados, proveedores y clientes.
<b>Quien es el responsable</b>	El departamento de Recursos Humanos		CEO (Gerente General) y equipo administrativo
<b>Estructura</b>	Decentralizado, las actividades estan divididas en categorias o cualidades.		Centralizada, las actividades estan integradas en una estrategia global de aprendizaje.
<b>Metodología</b>	Aprendizaje individual, la mayoría en forma de lecturas.		Aprendizaje basado en la combinación de métodos activos.
<b>Instructores</b>	Expertos en la materia internos o externos		Equipo interno administrativo e instructores externos, es muy común también socios con grado académico

(Canadian Journal Administrative Sciences, Morin-Renaud, 2004, p. 298).

El cuadro anterior muestra cómo se maneja la UC, y cuáles son los beneficios tangibles que se obtienen en su implementación, ofreciendo beneficios en el desarrollo y entrenamiento del personal. En definitiva la UC utiliza ambas vías de experiencia tanto interna como externa; a diferencia del entrenamiento tradicional que depende principalmente del apoyo de expertos en temas específicos generalmente externos a la empresa, la UC se apoya de sus gerentes y ejecutivos en la entrega de ese contenido clave del negocio en los cursos que imparten.

En el caso de la asociación con una universidad, los profesores son los que ofrecen la formación, que puede ser integrada en un programa académico regular con los créditos. En la tabla anterior se percibe en resumen las características distintivas de la formación tradicional sobre la formación de la UC; es importante señalar que un departamento de capacitación podría tener todos los atributos de una UC, sin etiquetarse; esto representa el caso opuesto del nombre de la categoría sin ser definida como tal.

A pesar de este panorama general lo que la universidad corporativa abarca es útil, la cuestión más importante sigue siendo: ¿Cuál es la eficacia de la formación universitaria de las empresas? Las organizaciones ven su impacto como una buena herramienta para retener talento de primera, creando un clima laboral mejor, creando un compromiso dentro la organización.

La educación de los ejecutivos modernos está tomando como ruta la adquisición de conocimiento que evoque de las necesidades que la empresa en la que se desempeñen; es por ello, que la satisfacción de dichas necesidades podrá hacerse únicamente cuando las personas estén dirigidas al objetivo de las empresas. Para eso es necesario conocer cuáles son los propósitos primordiales que busca alcanzar la UC, y las razones por la que se implementa en una organización.

Los objetivos específicos que pretende alcanzar la Universidad Corporativa son:

- Crear una organización de aprendizaje.
- Formar y educar a los colaboradores con fines de satisfacer las necesidades de la corporación.
- Sistematizar programas introducidos en la organización para facilitar destrezas convenientes para el puesto de trabajo y reforzar la cultura corporativa.
- Actualizar a su personal con mayor rapidez para lograr ventajas competitivas.
- Satisfacer la demanda de educación permanente de su fuerza de trabajo.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo de sus directivos y la gestión gerencial.
- Desarrollar el capital intelectual para incrementar la competitividad.
- Desarrollar el nivel de escolaridad de todos los trabajadores.
- Crear clima organizacional que propicie la creatividad e innovación.
- Desarrollar capacidades técnicas, metodológicas, de liderazgo, sociales y personales.

Los objetivos de la Universidad Corporativa (UC) busca también que en los trabajadores de la organización, “El trabajo se convierta en un símbolo de pertenencia a la empresa facilitando una ruta hacia la pertenencia plena” (Jarvis, 2001, p. 121). Esto quiere decir, que, los programas y planes de capacitación tradicionales no se están orientando a la estrategia real del negocio, y por lo tanto no sirven como impulsores del desarrollo del personal, sino más bien, como un retardante de los cambios indispensables en la administración efectiva de la organización.

El reto de unir los procesos de aprendizaje a la ejecución de la estrategia ha estado en la lista de prioridades de múltiples organizaciones hace décadas; solamente las organizaciones y quienes son parte de ellas conocen el negocio y las estrategias que funcionan en cada una de ellas. Definitivamente la UC es el vehículo que permitirá llevar al personal de una compañía a otro nivel, para ello es necesario

visualizar cuáles son esas alternativas de mejora que ofrece la Universidad Corporativa (UC). Las ventajas que se obtienen al implementar la UC son:

- Aumento de la productividad y del impacto organizativo.
- Soluciones para el aprendizaje.
- Eliminación de esfuerzos duplicados y del gasto de recursos.
- Formación medida en relación con los objetivos del negocio.
- Reducción de costos administrativos.
- Entorno de aprendizaje durante toda la vida.
- Mayor satisfacción del colaborador.
- Vinculación de la formación con el rendimiento en el trabajo.
- Reconocimiento del empleado de la relación entre la formación tecnológica y el progreso en la carrera profesional.

Al examinar las afirmaciones hechas por, y sobre muchas universidades corporativas, es obvio que su principal preocupación es la competencia operacional. La universidad corporativa tiene como principal objetivo desarrollar y gestionar el capital intelectual, para incrementar la competitividad de las empresas con criterios estratégicos, con la decidida voluntad educativa de llevarlo a cabo. Participando en ello todos los miembros de las organizaciones, no solo de niveles directivos, sino, a todos los colaboradores que se empleen en la misma. (Jarvis, 2001, p.142).

Las organizaciones que cuentan con este programa desarrollan mayor productividad y altos niveles de eficiencia dentro de su mercado objetivo, respondiendo a la necesidad de las empresas por entregar programas de educación no formal a sus colaboradores, en el contexto de educación continua, de esta manera se obtiene una respuesta integral a los requerimientos específicos, los cuáles no están siendo satisfechos por los programas de capacitación tradicionales utilizados por las empresas que aún no cuentan con UC.

Todos estos programas especializados de capacitación se han convertido en una de las tácticas tangibles de retener el talento en las organizaciones, convirtiéndose en una de las alternativas para establecer el compromiso a la empresa; así como garantizar el retorno de inversión (ROI), en las UC se trata de obtener su máximo provecho en la especialización de sus colaboradores, en tanto que no existe un ROI en aquellos programas elaborados de manera general, utilizados normalmente en los programas que no cuentan con UC este enfoque, es evidente que el conocimiento brindado por las UC es práctico y, como se basa en el trabajo tiende a ser multidisciplinario, en lugar de ser orientado a una única disciplina; provocando así la ampliación del panorama intelectual de nuestros colaboradores (Jarvis, 2001, p.141).

La única manera de asegurar el retorno de inversión en los programas de capacitación, es que estos estén diseñados de tal manera que se orienten a satisfacer las necesidades de entrenamiento, y no únicamente a aspectos básicos de administración que a la larga no presentarán ningún beneficio tangible. Es importante que los programas de la UC cumplan un ciclo lógico de ejecución, es decir, que se encamine a la integridad total de los procesos y de las organizaciones empezando desde los niveles directivos hasta los niveles operativos.

Los programas de capacitación tradicionales solo cubren aspectos básicos de la administración no así, las particularidades específicas tan evidentes en cada cultura organizacional; esta diferencia hace que las universidades corporativas alcancen una importancia estratégica para la administración moderna en cuanto a competencia de mercado a nivel internacional y local, tomando en cuenta la capacitación real y directa tanto del nivel operativo, mandos medios y nivel ejecutivo.

La trascendencia de las Universidades Corporativas a nivel mundial, en los países más desarrollados (Estados Unidos y Europa), puede evidenciarse por el alto grado de ventaja que llevan en la implementación y especialización de la misma en

las organizaciones, en tanto que en Centroamérica específicamente en Guatemala hasta el día de hoy, las empresas están comenzando a explorar la importancia de esta alternativa para la gestión de su capital humano.

## **CAPÍTULO II**

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 Descripción de la muestra**

Con el propósito de describir las Universidades Corporativas (UC) como una estrategia a seguir en la gestión del recurso humano, se procedió a utilizar el muestreo no probabilístico por conveniencia al evaluar e investigar 3 empresas que ya cuentan con el programa de UC; y 3 empresas que no cuentan con el mismo, estas últimas sin embargo, se basan en programas de capacitación como herramienta para desarrollar a sus colaboradores, esto con la intención de comparar y definir cuáles son sus procedimientos de enseñanza y el resultado de los mismos.

Las tres empresas elegidas para este estudio, que cuentan con UC como parte integral de sus programas de capacitación y desarrollo tienen presencia a nivel internacional, siendo de reconocida trayectoria. Formaron sus respectivas universidades o escuelas corporativas desde hace varios años, aunque a un inicio no se les reconociera como una universidad o escuela corporativa, fue después de evaluar con el tiempo la efectividad de los programas desarrollados de acuerdo a las necesidades del negocio, que se les reconoció como parte importante en los esquemas estratégicos de la empresa que apuntalaban la consecución de los objetivos organizacionales.

El criterio utilizado en la selección de las empresas que no cuentan con UC se baso en empresas a nivel internacional y local que cuentan con programas tradicionales de capacitación y que dentro de su estructura organizacional es el departamento de Recursos Humanos o empresas externas quienes se encargan e los programas de capacitación y desarrollo del personal.

La presente investigación como se hace referencia anteriormente se valió de un procedimiento de muestreo no probabilístico puesto que sólo se entrevistó a personal del medio de recursos humanos que labora para compañías de tipo industrial y comercial que aceptaron participar en el presente estudio.

Las empresas utilizadas como muestra, son organizaciones que tienen operaciones a nivel local e internacional; el método utilizado para recabar ésta información fue a través de una entrevista semi-estructurada; cada reactivo se desarrolló con el propósito de obtener la información necesaria para realizar un comparativo.

Los dos formatos de entrevistas semi-estructurada contienen cinco enunciados cada una; la primera entrevista es dirigida a empresas que cuentan con el programa de UC implementado en base a sus necesidades, recursos disponibles y competencia en su mercado particular a nivel internacional, esto último implica una necesidad de especialización y capacitación constante de las personas que forman parte de la empresa; y la segunda entrevista aplicada a organizaciones que no cuentan con UC; dependen en gran manera de compañías externas de capacitación o del departamento de recursos humanos para entrenar a sus colaboradores, por lo que en realidad la planeación de la capacitación y desarrollo del capital humano no lleva una consecución lógica, en la mayoría de los casos se realiza como manera de llenar las necesidades esporádicas que se presentan en los puestos de trabajo y no como un programa integral.

## **2.2 Estrategia metodológica**

La validación de este trabajo de campo se realizó tomando como base 3 fases, al desarrollar cada una de estas fases se obtuvieron los resultados necesarios



que sirvieron para respaldar el estudio, a continuación se describe a detalle cada una de estas fases:

- Fase I – Investigación: A nivel general se investigaron las organizaciones con la intención de elegir compañías que tuvieran un amplio reconocimiento por su trayectoria comercial a nivel local e internacional. Se tomo en cuenta la disponibilidad que cada una de ellas tenia por medio de sus gerentes de recursos humanos en el acceso a la información requerida; el objetivo principal era conocer los procedimientos que cada una de ellas utiliza en la capacitación y desarrollo de su personal. En un principio se obtuvo información general del giro del negocio, el impacto comercial que tiene en su mercado particular y cómo los programas de entrenamiento que tienen desarrollados para sus colaboradores, les sirven de apalancamiento para lograr sus planes estratégicos dependiendo de la orientación que implementan de los mismos para lograr incursionar en su mercado objetivo.
- Fase II – Selección: Para cumplir con el propósito de esta investigación se realizaron varias entrevistas a empresas dentro del mercado guatemalteco, para determinar cuáles de ellas cumplían con las características que se pretendía evaluar, es decir, se eligieron después de un proceso de eliminación a aquellas que contaran con UC y que aplicaran la estructura de esta metodología de entrenamiento; descartando aquellas que cuentan con UC pero aún en período de formación. Además, se eligieron también por eliminación tres empresas que no contaran con UC pero si con programas de capacitación para sus colaboradores.

- Fase III – Recopilación de datos: Se estableció una reunión de trabajo con cada encargado del departamento de Recursos Humanos o de Capacitación y Desarrollo de cada una de las compañías muestra. Se aplicaron dos formatos distintos de entrevistas con la finalidad de obtener información relevante sobre el impacto del entrenamiento dentro de cada organización. La primera entrevista semi-estructurada se administro a los encargados de recursos Humanos de las empresas que cuentan con UC. La segunda entrevista semi-estructurada se aplico a los encargados de RRHH de las empresas que no cuenta con UC. En ambos casos estas entrevistas se realizaron de manera presencial, se estructuraron con un modelo de interrogantes en base a su metodología de capacitación, es decir, con preguntas específicas a la ejecución del programa de UC o para el programa de entrenamiento de sus colaboradores.

### **2.3 Técnicas y procedimientos de trabajo**

La entrevista es una herramienta bastante práctica para la recopilación de información, se realiza de manera presencial a través de un dialogo entre dos personas o más, su objetivo es obtener la mayor cantidad de información posible por medio de interrogantes que se harán de una forma abierta para obtener respuestas amplias.

El instrumento fue dirigido a profesionales que desempeñan una interesante tarea en la gestión del capital humano, gerentes del departamento de recursos humanos y encargados del área de capacitación, con el propósito de comparar y discernir el enfoque que cada organización le da al entrenamiento y desarrollo de su personal. Todo esto se llevo a cabo por medio de un breve sondeo a varias empresas locales con presencia a nivel local y también internacional, consultando

con colegas en el medio, se seleccionaron las empresas que sirvieron de muestra para realizar el estudio, para ello se aplicó una entrevista semi-estructurada a cada gerente del departamento de recursos humanos y/o encargado del área de capacitación; con la información obtenida de cada entrevista se analizaron las respuestas de cada uno y se realizó una matriz de análisis, para visualizar de una manera más amplia el enfoque de cada una de las respuestas obtenidas y poder discernir cual es la estrategia de mayor impacto para la labor y gestión del capital humano.

## **2.4 Instrumentos de recolección de datos**

La entrevista que se realizó a las compañías con UC, tuvo como objetivo detectar el enfoque que se le da al proyecto como tal y cual ha sido el resultado obtenido, tanto para la organización como también para sus colaboradores, es por ello que las preguntas se realizaron de manera abierta para entretrejer toda la información posible.

En la primera pregunta se obtuvo el enfoque e importancia que se le da al proyecto de la UC y el significado que tiene para la compañía, con la segunda interrogante se evaluó el alcance y los niveles a los que va dirigida la UC.

En la tercera pregunta se profundizó y descubrió en realidad, cuáles son esas razones que llevaron a la organización a tomar la decisión de implementar la UC como estrategia. El fin de la cuarta pregunta era el de percibir cuáles son los cambios de tipo organizacional que se han visto reflejados en los puestos de trabajo de los colaboradores después de haber participado en los programas de la UC. La última interrogante determina el resultado tangible que se obtiene en la organización cuando se elige la UC como estrategia en el desarrollo del personal. Ver anexo 1 y 2.

La finalidad de la entrevista realizada a las compañías con programas tradicionales de capacitación, fue la de visualizar su enfoque y comprender cual es la diferencia que existe con las empresas con UC, ayudando a determinar el impacto existente en los programas de estas empresas con los de las que cuentan con UC dentro de su estructura de entrenamiento.

La pregunta inicial se realizó con el objetivo de detectar cual es la metodología que utiliza la organización para capacitar a su capital humano. El segundo cuestionamiento pretendió determinar si la metodología utilizada en la capacitación cubre sus necesidades como modelo de entrenamiento. El tercer reactivo evaluaba el alcance y los niveles a los que va dirigido los programas de capacitación. La cuarta interrogante estimó en qué grado la capacitación que se le brinda a su capital humano está alineado a la estrategia del negocio. La quinta pregunta busca diagnosticar si el entrenamiento está alineado a las necesidades y exigencias del negocio de la compañía donde se imparte dicha capacitación.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Presentación**

Con los resultados obtenidos en este estudio, se elaboró una matriz de análisis en donde se analiza la diferencia entre las empresas que cuentan con capacitación basada en la estrategia que ofrecen las Universidades Corporativas (UC), y las que su soporte es la estrategia en el entrenamiento común diseñado de manera genérica sin tener una estructura propia determinada conocido como Entrenamiento Tradicional.

La información obtenida en cada entrevista semi-estructurada, sirvió de herramienta para el análisis de la efectividad en la capacitación que las UC tienen dentro de las organizaciones para establecer una diferencia competitiva tanto en el entrenamiento de la gente como en el retorno de inversión (ROI). Las diferencias detectadas van desde el producto hasta la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, tomando en cuenta a toda su cadena de productividad.

#### **3.2 Vaciado de información**

La matriz de análisis, representa el grado de efectividad en el entrenamiento de las personas dentro de las organizaciones que cuentan con UC y de las que no cuentan con ésta, las empresas con UC concuerdan en que, es una herramienta estratégica que permite llevar la especialización en los sistemas de la organización a todos los niveles, en tanto que para las organizaciones con entrenamiento tradicional la capacitación no es más, que una necesidad que debe cubrirse a través de empresas externas y no dentro de la misma empresa.

Tomando como ejemplo la comparación descrita anteriormente es evidente cuán importante es el tema de entrenamiento para las empresas que buscan lograr apropiarse de los primeros lugares en cuanto a competitividad de acuerdo a su mercado objetivo, por lo que se esfuerzan por contar con personal altamente capacitado y entrenado.

La matriz de análisis que se presenta en la tabla 1.1, se divide en cuatro columnas, en las primeras tres columnas se muestran las respuestas obtenidas durante la entrevista con las tres empresas que manejan programas tradicionales de entrenamiento, y cuál es la percepción que se tiene respecto al tema de capacitación; en la cuarta columna se brinda la interpretación de los resultados de cada interrogante realizada, donde se refleja de manera global la percepción de las empresas.

La tabla 1.2, es la segunda matriz de análisis, se divide en cuatro columnas; en las primeras tres columnas se enseñan las repuestas obtenidas durante la entrevista que se sostuvo con las tres empresas muestra que cuentan con Universidad Corporativa (UC), en la cuarta columna se brinda la interpretación de los resultados obtenidos de cada interrogante realizada.

A continuación se presentan las respuestas de cada una de las interrogantes realizadas en las entrevistas sostenidas, con los encargados y/o gerentes de las empresas muestra, que cuentan con programas tradicionales de capacitación y con programas de Universidad Corporativa, acompañadas de la interpretación de resultados.

## MATRIZ DE ANÁLISIS, EMPRESAS MUESTRA CON PROGRAMAS TRADICIONALES DE CAPACITACIÓN

Tabla 1.1

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Interpretación de Resultados
<b>1. ¿Existen programas de capacitación?</b>			
Si, el responsable de la gestión es el gerente de recursos humanos.	No existe un programa establecido, sin embargo, se brinda capacitación de manera externa cuando se necesita mayor apoyo.	Únicamente con el surgimiento de algunas necesidades de especialización o entre namiento del personal.	Las empresas con programas tradicionales de entre namiento perciben la capacitación como una necesidad que debe cubrirse a través de empresas externas, y no por parte de la misma empresa.
<b>2. ¿Estos programas de capacitación satisfacen las necesidades de la empresa?</b>			
Se les provee desde la inducción corporativa, cursos específicos y temas en general.	No, no es nada formal y no se tiene una continuidad, tampoco seguimiento de los cursos.	La mayoría de las veces no, se dan algunos cursos que no mejoran el desempeño de los trabajadores, no se diga en la inversión que hace la empresa.	No satisfacen las necesidades de entre namiento, pues los programas son generales mas no específicos a las necesidades de la empresa, en ocasiones son especializados al área de trabajo, mas no alineados a la estrategia de la compañía.
<b>3. ¿A quienes está dirigida la capacitación?</b>			
Está dirigida a todo el personal, con temas específicos de cada área.	Está dirigido al personal administrativo y operativo, se trata de impartirles temas de interés de las áreas en las que trabajan.	Únicamente al personal que está a nivel operativo, el objetivo es proporcionarles herramientas que le sean de utilidad en sus tareas diarias.	Se contratan servicios externos y se trata de centralizar de esta forma, de acuerdo a las necesidades que surgen como consecuencia de una mala preparación del personal que ocupa algún cargo dentro de la empresa.
<b>4. ¿Los programas de capacitación están alineados a la planeación estratégica de la compañía?</b>			
Si, están enfocados a las necesidades de la empresa, y objetivos de cada departamento.	No de manera estructurada, pero se trata de dar capacitación al personal, para que sea más eficiente y efectivo.	Todo el soporte de capacitación en su mayoría lo realizamos con empresas de consultoría o con instituciones que se dedican al entrenamiento de personal, éstas empresas nos brindan el soporte para dar a nuestros trabajadores temas que nos ayuden como negocio a alcanzar nuestra visión y metas.	De manera estructurada la planeación estratégica no cuenta con ese acompañamiento de capacitación, ya que son empresas externas las que brindan este soporte, por ende no están inmersas en la dinámica del negocio. En la mayoría de casos genera un leve grado de insatisfacción en los colaboradores por que los cursos no cubren sus necesidades inmediatas.
<b>5. ¿Los programas de capacitación que se imparten son especializados para cada área?</b>			
Si, se trata de darle las herramientas básicas a todos los colaboradores para mejorar su nivel.	Se trabajan capacitaciones generales y específicas según las necesidades que se tengan en determinado momento.	En la mayoría de los casos son generales, sirviendo de plataforma para procesos que ya se tienen definidos.	En la mayoría de los casos son temas genéricos, que no brinda herramientas específicas para cada necesidad. Propician mayor inversión, con resultados no satisfactorios.

## MATRIZ DE ANÁLISIS, EMPRESAS MUESTRA CON UNIVERSIDAD CORPORATIVA

Tabla 1.2

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Interpretación de Resultados
<b>1. ¿Qué significa para usted la Universidad Corporativa?</b>			
Es el área que sirve de apoyo para alinear los objetivos que tenemos como empresa.	La sección donde le damos las herramientas a nuestro personal tanto operativo como administrativo para especializarlos en nuestro negocio.	Es el soporte sistemático de capacitación de la empresa que nos permite tecnificar a nuestros colaboradores.	Estas empresas concuerdan que la UC es una herramienta estratégica que permite llevar la especialización en los sistemas de la organización a todos los niveles.
<b>2. ¿A quiénes está dirigido el proyecto de la Universidad Corporativa?</b>			
A todo el personal de la empresa, a todos los niveles.	La Universidad Corporativa comprende desde el área de Presidencia, incluyendo a todo el personal administrativo y operativo. Todos asistimos a los cursos.	A todo el personal, los cursos se dividen por áreas o departamentos, de tal manera de tecnificar según su asignación dentro de la empresa.	Las empresas que cuentan con UC establecen programas generales y especializados que involucran a toda la organización desde los puestos directivos hasta los operativos.
<b>3. ¿Qué factores le llevaron a desarrollar la Universidad Corporativa?</b>			
Los programas de capacitación utilizados con anterioridad no cubrían las necesidades reales de entrenamiento de los colaboradores de la empresa.	Anteriormente se brindaban cursos, charlas, al personal pero no se visualizaban cambios, algo que realmente impactara y reflejara el beneficio de la fuerte inversión que se hacía.	Impactos positivos, ya que cada colaborador se especializa en su área de trabajo, esto sin duda es resultado de un mejor desempeño en cada uno de sus puestos, y una mayor identificación con la empresa.	Los programas de capacitación externos no evidenciaban un cambio real en el desempeño de los colaboradores, representaban un alto costo de inversión y un bajo retorno de la misma. En la mayoría de los casos, estas fueron las razones por las cuales las empresas adoptaron el modelo de las Universidades Corporativas.
<b>4. ¿Qué impacto ha tenido la Universidad en el desempeño de los colaboradores?</b>			
Mayor productividad, reducción de gastos en el tema de capacitación y entrenamiento.	Excelente resultado, el personal ha elevado su nivel indiscutiblemente, contamos con personal entrenado y especializado en nuestros productos y servicios y en el negocio en particular.	Impactos positivos, ya que cada colaborador se especializa en su área, esto ha provocado que se mejore el desempeño y rendimiento en cada uno de los puestos de trabajo.	Incrementa la especialización y con ello que las tareas particulares de cada trabajo sean llevadas a cabo con mayor facilidad por parte de los colaboradores. Incrementa la identificación con la empresa al brindarse los medios para incrementar sus conocimientos.
<b>5. ¿Qué beneficios ha percibido?</b>			
Creo un mejor ambiente laboral, fortalece nuestra cultura organizacional, se percibe el ROI.	Tenemos personal satisfecho y motivado; en el caso de los jefes de área saben que su gente tiene el soporte necesario para ejecutar sus labores de una manera eficiente.	Propicia un impacto en el desempeño de la gente porque se convierte en especialista de sus tareas, integra a todos en nuestra cultura, y alinea a todos a nuestra estrategia de negocio.	Mejora el clima laboral, incrementa el nivel de compromiso y sentido de pertenencia. Propicia la identificación con el rubro del negocio, y con la empresa; reduce el gasto y crea mayor impacto en el ROI.



### **3.3 Interpretación Final**

En la sociedad contemporánea, la globalización se ha convertido en una palabra de moda; este es un fenómeno complejo que ha llevado a las industrias y organizaciones a una competencia constante por ser los líderes en el campo económico en el que se desenvuelven, este nivel competitivo ha obligado a las organizaciones a contar con personal altamente preparado, comprometido y dispuesto a ejecutar de la mejor manera su labor, ya que cada quien sabe cuál es su aporte para alcanzar los objetivos de la organización, cabe resaltar que todos estos factores encaminados en una misma dirección consiguen que se maneje una cultura organizacional bien cimentada con valores, credos, políticas y buenas prácticas.

La Universidad Corporativa (UC) involucra a todas las áreas, a todos los niveles, garantizando que los programas se estructuren de acuerdo a los objetivos de la organización; en consecuencia se obtiene un equipo desarrollado de manera integral, es aquí en donde las UC cumplen su misión logrando a través de ellas la respuesta de diferenciación en el mercado, alcanzado un fuerte vínculo de pertenencia con la empresa, facilitando así, la realización personal.

Para las organizaciones de hoy en día, la prioridad es lograr crear un ambiente competitivo a través de la educación dentro de la organización, garantizándole a sus colaboradores contar con las herramientas y la información necesaria para el negocio, esto les permitirá ejecutar las tareas propias de su puesto de trabajo de acuerdo a los más altos estándares educativos dependiendo de su especialización particular.

Durante un período de tiempo considerable en una sociedad mundial; muchas referencias a la globalización y a la educación superior, aluden, en realidad, a este aspecto de la globalidad, lo que lleva a profundas consecuencias para la educación, sobre todo si se tiene en cuenta que uno de los principales medios por

los que están siendo debilitados cabe mencionar la tecnología de la información y la facilidad con la que se transmite por el mundo gran cantidad de información. Esto propicia que se manejen sistemas integrales de capacitación y formación dentro de las empresas que le permitan estar a la vanguardia, soportados por los programas de capacitación alineados a la estrategia de la compañía, la educación se ha convertido en un bien de consumo, de venta en el mercado del aprendizaje, transformándose en una industria de servicios (*Jarvis, 2001, p. 21, 22 y 34*).

Hay que reconocer que las organizaciones necesitan tanto la orientación profesional como la burocrática con el fin de sobrevivir de manera satisfactoria, para funcionar de forma eficiente, las universidades necesitan universitarios que se sientan realizados y satisfechos en la ejecución de las tareas administrativas, y en el nivel de vida que le brinda el hecho de ser competitivo ante el mercado, no obstante deben ser promotores de crear y divulgar los conocimientos de la empresa, al mismo tiempo, puede considerarse que la internalización de la universidad ofrece muchas oportunidades a quienes desean satisfacer sus intereses profesionales, y personales, que buscan tener un mejor nivel de vida. (*Jarvis, 2001, p. 39*).

Las empresas que cuentan con Universidad Corporativa (UC) ven a la misma como el vehículo que asegura que se aplique y ejecute la cultura organizacional, así como, sus procesos operativos y administrativos en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, esto genera una identificación, compromiso y un sello propio por parte de los colaboradores con la empresa, porque no se ven como entes productores, sino se convierten en actores de su propia carrera profesional, esto se refleja en el hecho que ven el retorno de la inversión (ROI) de manera práctica y eficiente, porque logran visualizar trabajadores motivados, que se convierten en agentes de cambio tanto para la organización como en su entorno social.

Las UC, elaboran e implementan planes de formación integrales, que favorecen el desarrollo de las personas y mantienen en alto los niveles de

motivación a través del establecimiento de caminos de superación individual, también con el objetivo de formar personal técnico y especializado en el negocio. Como consecuencia del buen clima organizacional que se produce, todos los colaboradores se sienten orgullosos, porque crecen profesionalmente, y se les otorga calidad de vida; definitivamente la organización se beneficia con mejores indicadores de productividad.

El objetivo primordial de la Universidad Corporativa (UC) es crear una organización de aprendizaje, que logre formar y educar a los colaboradores con fines de satisfacer las necesidades del negocio, de forma paralela consigue motivar su capital humano; es así, como se logra sistematizar programas introducidos en la organización para facilitar destrezas e incitar el desarrollo de nuevas habilidades, que sean convenientes para el puesto de trabajo y reforzar la cultura corporativa.

La UC actúa como alternativa para actualizar al personal con mayor rapidez y lograr así, ventajas competitivas a través de este tipo de procedimientos, consigue desarrollar la capacidad de liderazgo de sus directivos y la gestión gerencial, explotando en su máxima expresión el capital intelectual para incrementar la competitividad y ampliar las capacidades técnicas, metodológicas, sociales y personales, por tanto esto favorecerá un clima organizacional que propicie la creatividad e innovación.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

- ✓ Las Universidades Corporativas tiene como misión lograr la diferenciación de las empresas dentro de su mercado, a través del entrenamiento de sus colaboradores, propiciando un fuerte sentido de pertenencia y compromiso.
- ✓ El programa de la universidad corporativa dentro de la industria ofrece muchas oportunidades a quienes desean satisfacer sus intereses profesionales y personales, ofreciéndoles un valor agregado para su desarrollo integral.
- ✓ Uno de los objetivos es crear una organización de aprendizaje que logre formar y educar a los colaboradores con fines de satisfacer las necesidades en ambas vías, esto quiere decir, por medio del sentido de logro y satisfacción personal, se obtienen trabajadores motivados que producen más y desempeñan labores de mejor calidad.
- ✓ Las Universidades Corporativas provocan en el colaborador una identificación y compromiso hacia la empresa, ven con claridad el retorno de la inversión, reflejado en el desempeño de su personal, y en la efectividad de sus indicadores de gestión.
- ✓ Las empresas que cuentan con universidad corporativa, lo ven como el vehículo que asegura la aplicación de la cultura organizacional en sus procesos operativos y administrativos en el cumplimiento de su misión y visión porque logran tener trabajadores motivados, que se convierten en agentes de cambio tanto para la organización, generando identificación, y un sello propio por parte de los colaboradores con la empresa.

- ✓ Las Universidades Corporativas implementan planes de formación integral, que favorecen el desarrollo de las personas y mantiene en alto los niveles de motivación a través del establecimiento de rutas de desarrollo individuales.
- ✓ Los programas de capacitación de la Universidad Corporativa promueven el desarrollo de los colaboradores, también, sirven para formar personal técnico y especializado en el negocio; mejora el clima laboral e incrementa el nivel de satisfacción de los trabajadores.
- ✓ La Universidad Corporativa busca sistematizar programas en la organización para facilitar la adquisición de destrezas y habilidades en las personas, que sean convenientes para el puesto de trabajo.
- ✓ Las empresas que cuentan con Universidad Corporativa involucran a todas las áreas, la capacitación se toma de manera formal y está alineada a los objetivos institucionales.
- ✓ Las Universidades Corporativas busca el involucramiento estratégico de todos los niveles de una organización, garantizando que los programas se estructuren de acuerdo a los objetivos reales que se buscan alcanzar.
- ✓ El entrenamiento es alineado a la estrategia facilitando así, a los colaboradores contar con las herramientas y la información del negocio, permitiéndoles ser más competitivos en el mercado laboral, lo que provoca un sentido de pertenencia y de identificación con la compañía.

## 4.2 Recomendaciones

### 1. A los departamentos de Recursos Humanos de las empresas Guatemaltecas

- ✓ Facilitar a todos los colaboradores una visión común de la compañía, esto quiere decir que, se comuniquen los planes a futuro, pues su objetivo, es llevarlos a un mismo nivel de realización personal.
- ✓ Enseñar la cultura de la empresa, para fomentar costumbres y tradiciones a todo nivel, así como también a los nuevos integrantes que se irán incorporando a la compañía.

### 2. Al departamento de capacitación de las empresas guatemaltecas

- ✓ Crear un currículo formativo basado en competencias para cada trabajo, de tal manera de especializar al personal en su puesto de trabajo.
- ✓ Extender la formación a toda la cadena de clientes y proveedores de la compañía, creando un triángulo en la que todo vínculo del negocio este en una mejora continua.
- ✓ Servir como laboratorio de aprendizaje para experimentar con nuevos enfoques y prácticas para el diseño y distribución de iniciativas de aprendizaje.

### 3. A la iniciativa privada

- ✓ Reducir tiempos de entrenamiento, en los planes de formación y capacitación de personal. En un mundo tan cambiante es necesario reaccionar de manera inmediata a los cambios, esto permitirá ser competitivos, dispuestos a enfrentar a la sociedad global.
  
- ✓ Considerar la formación como una línea de negocio, esto significa crear especialistas en el rubro de la compañía, esto formará colaboradores satisfechos, motivados y competitivos, con la gran fortaleza de enfrentarse a este mercado laboral, impactando en gran manera los resultados de la organización.

## Referencias Bibliográficas

- Allen Mark, Corporate University Handbook, designing, managing, and growing a successful program, (2002), 273 páginas.
- Ancery Paula, Avanza la Universidad Corporativa, [www.clarin.com](http://www.clarin.com), Diario La Razón, (2005), 2 páginas.
- Benhamu Simi, Universidad Corporativa, herramienta estratégica para el aprendizaje organizacional, Ateneo Empresarial (2010), 2 páginas.
- Everis Group, Universidad Corporativa, (2009), 1 página.
- Jarvis Peter, Universidades Corporativas. Nuevos Modelos de Aprendizaje, Narcea S.A de ediciones, (2006), 170 páginas.
- Judy Szekeres, Journal of higher policy and management, vol. 28, No. 2, (2006), 145 páginas.
- Morin Lucie y Renaud Stéphane, Participación de las Universidades Corporativas: Su efecto en el desarrollo del trabajo, Universidad de Quebec Montreal, Revista Canadiense de las ciencias administrativas, (2004), 306 páginas.
- Rubio Antonio, Universidades Corporativas, [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net), (2009), 14 páginas.
- Training Corporate, Universidad Corporativa: la universidad en su empresa, [www.corporatet.com](http://www.corporatet.com), (2009).



- Winter, Human Resource Development Quartely, vol. 15, No. 4, (2004), 382 páginas.
- Zelaya Julio, Aprendizaje para la ejecución de la estrategia, [www.thelearninggroup.com](http://www.thelearninggroup.com), (2007), 19 páginas.

# **ANEXOS**

Anexo 1.

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario Metropolitano  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones CIEP´s – Mayra Gutiérrez-



Guía de Entrevista  
(Organizaciones con UC's)

1. ¿Qué significa para usted la Universidad Corporativa?
2. ¿A quienes está dirigido el proyecto de la UC?
3. ¿Qué factores les llevaron a desarrollar la UC?
4. ¿Qué impacto ha tenido la UC en el desempeño de los colaboradores?
5. ¿Qué beneficios ha percibido?

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario Metropolitano  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones CIEP´s – Mayra Gutiérrez-



Guía de Entrevista  
(Organizaciones con programas de capacitación tradicional)

1. ¿Existen programas de capacitación en su organización?
2. ¿Estos programas de capacitación satisfacen las necesidades de la misma?
3. ¿A quienes está dirigida la capacitación?
4. ¿Los programas de capacitación están alineados a la planeación estratégica de la compañía?
5. ¿Los programas de capacitación que se imparten son especializados para cada área?

## RESUMEN

Las industrias a través del tiempo han sido expuestas a una serie de cambios a causa de la globalización, esto provocó su evolución de tal manera que modificara sus hábitos en su gestión, convirtiéndose más proactiva a los requerimientos de los consumidores, estos requerimientos exigieron una especialización en la mano de obra de las organizaciones por lo que requirió sistematizar nuevos modelos de aprendizaje, provocando así una transformación de tipo organizacional.

Para realizar este estudio se procedió a seleccionar tres empresas que actualmente aplican la Universidad Corporativa (UC) como parte integral de su estructura, y tres empresas que no cuentan dentro de su estructura con UC sino que se valen de medio externos o bien, del departamento de Recursos Humanos para capacitar y formar a su personal; para dicha selección se escogieron empresas con un amplio reconocimiento por su trayectoria comercial, para obtener la información que permitiera realizar este material, a través de entrevistas semi-estructuradas a los gerentes del departamento de recursos humanos.

En esta época de aprendizaje son muchas las empresas que ya se han adentrado en la aventura de las UC, pero aún hay que convertirla en una realidad firme. La UC ofrece programas de formación y entrenamiento sistematizados orientados a la planeación estratégica de la organización; con esto se garantiza que la inversión en dichos programas tendrá un retorno efectivo tanto en los resultados de la empresa como en el desarrollo de cada uno de sus miembros, en contraparte los programas genéricos de capacitación son estructurados de manera universal con lo que no se garantiza cubrir a cabalidad los requerimientos específicos de entrenamiento.