


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**



**“DISEÑO DE UNA UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO
ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN UNA
EMPRESA GUATEMALTECA DE ALIMENTOS”**

**GABRIELA ESMERALDA HERNÁNDEZ MAYÉN
NURY EUNICE ORELLANA FLORES**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“DISEÑO DE UNA UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO
ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN UNA
EMPRESA GUATEMALTECA DE ALIMENTOS”**

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

POR

**GABRIELA ESMERALDA HERNÁNDEZ MAYÉN
NURY EUNICE ORELLANA FLORES**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2011

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

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOURG LIZAMA
DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR GABRIELA ESMERALDA HERNÁNDEZ MAYÉN

EDGAR FRANCISCO PAYES

ABOGADO Y NOTARIO

COLEGIADO 3,977

MAYRA JEANETH LUNA HERNÁNDEZ

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

COLEGIADO 11,136

POR NURY EUNICE ORELLANA FLORES

LEONEL ESTUARDO ORELLANA FLORES

INGENIERO INDUSTRIAL

COLEGIADO 8,421

OLIVIA KARINA LEÓN FLORES

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 00065

DEDICATORIAS

POR GABRIELA HERNÁNDEZ

A DIOS

Por tu amor infinito, por darme la fuerza para continuar y porque hoy me permites estar aquí.

A MI PADRE

Por darme la vida, tu amor, tus enseñanzas. Hoy me haces falta más que nunca pero sé que donde estas me cuidas y estas orgulloso de mi.

A MI MADRE

Por amarme tanto, por ser un ejemplo y una mujer luchadora. Agradezco a Dios por haberme regalado un ángel como tú Te Amo.

A MIS HERMANOS

Porque ustedes han sido una fortaleza para mi ante las adversidades los quiero con todo mi corazón.

A MI ABUELITA MARIA

Por haber sido una mujer ejemplar que me dio su amor en todo momento.

A MIS TIOS

Por su apoyo y cariño incondicional en especial a mis tíos Carlos y Mayra.

A MIS PRIMOS Y SOBRINOS

Para que sigan adelante y no se den por vencidos ante las dificultades.

A MI COMPAÑERA DE TESIS Y AMIGA

Por su amistad, por su cariño y apoyo. Doy gracias a Dios por haberte puesto en mi camino amiga y porque a pesar de las adversidades salimos adelante en este gran reto, te quiero mucho.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS

Gracias a todos por su apoyo, cariño y compañía sobre todo en este sueño que el día de hoy finalizo, en especial a: Marta, Sara, Maritza, Marialys, Mariela, Milvia, Verner, Eddy Lorena, Lenin, Claudia, Alejandra, Vicky y Marvin

POR NURY ORELLANA

A DIOS Y VIRGEN MARÍA

Gracias por mi familia, la vida, el amor, las fuerzas, sabiduría y las bendiciones, para permitir llegar a culminar esta etapa de mi vida.

A MIS PADRES

Leonel de Jesús Orellana León, Yolanda Flores Ruiz de Orellana, gracias por el apoyo incondicional, amor, esfuerzo, dedicación brindado para llegar a este logro, siendo un ejemplo para mi vida.

A MIS HERMANOS

Leonel, Dany y Abraham, gracias por apoyarme en cada momento, y ser un ejemplo en mi vida de esfuerzo, amor y alegría.

A MIS ABUELOS

Ricarda, Israel, Mirtala (+) y Mario, gracias por su amor.

A MIS TIOS

Ana, Chita, Tito, Anibal, Mabis, Carlos, Dina, Giovanni, Marito, Mito, Nery, Nena, Blancadina, en especial a: Zucely, Tila, Tita, Romy, Beto, Chito, Vivi, Liliana y Chato, gracias por su amor incondicional y por estar presente en todo momento.

A MI PADRINO

Dr. Leslie Portillo, gracias por su cariño y sus sabios consejos.

A MIS PRIMOS Y SOBRINOS

Que este triunfo sea motivación para realizar sus objetivos

A MIS AHIJADOS

Roció, Ángel y Leonelito, gracias por ser bendición en mi vida.

A MI COMPAÑERA DE TESIS Y AMIGA

Por su amistad y apoyo a lo largo de nuestros objetivos y sueños.

A MIS AMIGOS

Grupo Sagrado Corazón de Jesús, Milvia, Chata, Eva, Elva, Claudia, Jenny, Sayma, María Ma, Flor, Adriana, familia Guerra Lobos, gracias por su amistad incondicional que siempre me brindaron.

AGRADECIMIENTOS

A la Gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Ciencias Psicológicas, por contribuir a nuestra formación profesional.

A la Empresa guatemalteca de Alimentos, especialmente al departamento de Capacitación Operaciones y a la División de Recursos Humanos, por habernos permitido realizar nuestra investigación de campo.

A nuestra Asesora

Licda. Olivia Karina León Flores, por su guía y apoyo incondicional.

Al Docente Revisor

Lic. Marco Antonio García Enríquez, por habernos guiado con su experiencia profesionalismo y por ser un catedrático comprometido con su labor.

Al ingeniero

Leonel Estuardo Orellana Flores, por su tiempo, dedicación y apoyo incondicional.

A Los Licenciados

José Antonio García y Mariano Codoñer, por compartirnos sus conocimientos, experiencias y teorías.

ÍNDICE

RESUMEN	1
PRÓLOGO	2
CAPÍTULO I	5
I. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico.....	7
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	7
1.1.2. Marco Teórico	9
1.1.2.1. Capacitación y desarrollo.....	9
1.1.2.2. Estrategias	11
1.1.2.3. Marcos de Acción.....	12
1.2. Planes de capacitación	15
1.2.1. Talleres	16
1.2.2. Programas.....	16
1.2.3. E-learning.....	17
1.3. Detección de necesidades.....	17
1.4. Universidad corporativa	18
1.4.1. Aplicación.....	20
1.4.2. Estrategia.....	21
1.4.2.1. De negocio	21
1.4.2.2. De Recurso Humano.....	22
1.5. Área de enfoque	23
1.5.1. Corporativas.....	24
1.5.2. Desarrollo humano.....	25
1.5.3. Desarrollo técnico	26
1.5.4. Otros enfoques.....	27
1.5.5. Mapas	27
1.5.5.1. De Carrera.....	27
1.6. Medición.....	28
1.6.1. Niveles	29
1.7. Indicadores	30
1.7.1. De Gestión humana	30
1.7.2. De Negocio	31
1.8. Fundamentos Psicológicos	32
1.8.1. La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow	32
1.8.2. La Persona Plenamente Funcional Carl Rogers.....	32

1.9. Delimitación	33
CAPÍTULO II	34
II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
2.1. Técnicas.....	34
2.2. Instrumentos.....	37
CAPÍTULO III	38
III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	38
Gráfica No.1.....	39
Gráfica No.2.....	39
Gráfica No.3.....	40
Gráfica No.4.....	41
Gráfica No.5.....	42
Gráfica No.6.....	43
Gráfica No.7.....	44
Gráfica No.8.....	45
Gráfica No.9.....	46
Gráfica No.10.....	47
3.1 Características del lugar y de la población.....	48
3.1.1 Características del lugar.....	48
3.1.2 Características de la población	48
CAPÍTULO IV	49
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
4.1. Conclusiones	49
4.2. Recomendaciones	51
BIBLIOGRAFÍA	53

RESUMEN

“Diseño de una universidad corporativa como estrategia de capacitación y desarrollo en una empresa guatemalteca de alimentos”.

Autoras:

Hernández Mayén Gabriela Esmeralda

Orellana Flores Nury Eunice

El presente trabajo de investigación, fue elaborado con la intención de diseñar una universidad corporativa y definir la importancia que tiene esta en una empresa. Para el diseño fue necesario detallar las áreas de enfoque en las que se desea trabajar, es decir, definir los elementos de cultura corporativa, desarrollo humano y técnico y otros enfoques que se quieran dar.

La investigación parte de un trabajo de campo realizado en las diferentes sucursales de una empresa guatemalteca de alimentos. Los resultados recopilados se muestran en los diferentes capítulos desarrollados que parten de la información referente a la capacitación y desarrollo, las áreas de enfoque, que para la investigación se definieron tres, cultura organización, desarrollo humano y técnico, y otros enfoques. Así mismo se desarrolló un análisis de resultados producto de la investigación de campo realizada, lo cual nos permitió visualizar la perspectiva que el personal de la empresa tiene respecto a la forma que se desarrolla la capacitación.

Este viaje nos ayudó a entender la importancia de la universidad corporativa para las empresas, y cuanto impacto tiene sistematizar los esfuerzos organizacionales a nivel de desarrollo de personas e inversión en capacitación.

PRÓLOGO

Comúnmente los procesos de capacitación y desarrollo de una empresa están ligados a una estrategia, presupuesto, necesidades, etc, o bien consideraciones particulares de la compañía. Esta serie de elementos buscan canalizar sus esfuerzos para impactar en la gente que al final del día son el elemento principal en cualquier organización. Este esfuerzo no siempre tiene éxito, debido a la complejidad que los procesos humanos conllevan. Y es que impactar en el desarrollo de la gente no es fácil, es una tarea complicada que a veces no se le brinda la atención que demanda.

Las universidades corporativas son un caso de éxito probado por muchas empresas a nivel mundial, tratan de la forma sistémica de enfocar los esfuerzos en capacitación y desarrollo a través de una sombrilla que engloba todo los programas técnicos y humanos, y/o de cualquier otra índole que la empresa desarrolla para llevar a los empleados al siguiente nivel. Sin embargo existen pocos estudios que muestran como saber si la estrategia en mención puede o no ser aplicada a una empresa. Y es aquí donde la investigación realizada cobra valides y un aporte significativo a las compañías que buscan ese tipo de información.

Mucha de la información que se puede encontrar en cualquier medio habla a nivel macro de los elementos, pasos y funciones de una universidad corporativa, otros mencionan casos de éxito y que hicieron otras empresas para implementarlas, muestran sus indicadores y procesos que funcionan. Pero esto solo es un complemento de partida que nos permite visualizar como otras empresa han llevado a la práctica esta estrategia. Lo particular de diseñar una universidad corporativa es sin duda la tropicalización única de la cultura y enfoque de gente por parte de la empresa, siendo ésta información básica para cualquier arranque o intención de llevarla a cabo.

Durante el proceso de investigación pudimos definir los elementos para diseñar una universidad corporativa como estrategia de capacitación y desarrollo en una empresa guatemalteca de alimentos, partiendo de información clave obtenida de un estudio realizado en la empresa en mención. El proceso determinó que la capacitación está dirigida en su mayoría al área de operaciones, quienes fueron la muestra más grande de la investigación, esto debido a que esta área es la cara principal de ingresos a la compañía.

En el presente informe de la investigación realizada se contribuye en la determinación de los elementos clave, como la comunicación, el enfoque sistémico de capacitación y desarrollo y la claridad de los procesos que deben de haber en una compañía para impactar notoriamente en los resultados de negocio y gente. El estudio se realizó en el perímetro de la ciudad capital de Guatemala, en aproximadamente 20 sucursales, encuestando a 269 colaboradores directos de la empresa de alimentos, a través de un instrumento o cuestionario con diez preguntas claves sobre la percepción y visión de la capacitación y desarrollo de los empleados, todo esto con el objetivo de evidenciar las áreas de oportunidad y áreas de fortalezas de la empresa para poder diseñar adecuadamente el proyecto de la universidad corporativa. A través de este estudio se contribuye en el análisis de como este tipo de estrategia puede impactar significativamente los procesos de capacitación y desarrollo de una empresa, y a su vez presentar una alternativa de cambio que modifique o transforme los procesos actuales.

Durante el proceso establecimos buenas relaciones interpersonales con los jóvenes mujeres y hombres integrantes de la muestra seleccionada para implementar el instrumento, esto nos permitió profundizar sobre las perspectivas y manifestaciones de alegría, deseo de superación y satisfacción de muchos programas de capacitación actuales de la compañía. Sin embargo notamos una

fuerte apertura y deseo de tener herramientas que mejoren el desempeño e impulsen su carrera profesional en muchos de los casos. Ese acercamiento permitió recopilar alta calidad de información sobre el piso de los procesos y como estos está llegando al mercado meta de toda área de capacitación y desarrollo.

A través de la investigación observamos que todas las sucursales en la que se realizó el proceso están integradas por jóvenes adultos que se encargan de realizar actividades de comercialización, venta y fabricación de los productos que se ofrecen a los clientes con un excelente servicio y procesos de trabajo claramente establecidos.

Con la realización de esta investigación se pretende que se una un punto de partida para que otras investigaciones se sumen a la dinámica de promover nuevas herramientas que permitan desarrollar al talento humano y que puedan utilizarse como herramientas de capacitación y desarrollo.

La investigación nos permitió adquirir conocimientos de campo y estrategia, así mismo, a entender la importancia de realizar este tipo de estudios que permiten ampliar la perspectiva de como nosotros como elementos de cambios debemos diseñar una estrategia. Agradezco grandemente a las personas de sucursales, gerentes, personal administrativo del área de capacitación, ya que sin la colaboración de todos los que participaron esta investigación no hubiera sido posible.

CAPÍTULO I

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad vincular estratégicamente el desarrollo de los empleados con los resultados de negocio, es una apuesta interesante de las empresas, que con esa finalidad desarrollan diversas herramientas para generar ese cambio. En la búsqueda de este objetivo se plantean varias formas de generar ese desarrollo y retener al talento interno que funge como el más importante de los recursos.

La universidad corporativa representa una estrategia sistemática que ayuda a generar valor en todos los esfuerzos de capacitación y desarrollo que las empresas invierten. Estos esfuerzos ayudan a retener el mejor recurso interno que las empresas poseen, generando estabilidad, identidad y lealtad para la misma. Esta herramienta ordena los programas y estrategias a través de áreas de enfoque, sistematizando las relaciones entre un programa a otro.

Las áreas de enfoque incluyen tres elementos, el primero de ellos es la cultura organizacional, en la cual participan los programas de inducción, visión de negocio y todo lo referente a la cultura de la empresa. La segunda constituye todos los programas de desarrollo técnico y humano que la empresa tenga, siendo esta el corazón de la universidad corporativa, porque es aquí donde se eleva el nivel de competencias de los empleados. Por último están los otros enfoques, que son programas que no son emergentes o temporales dentro de la empresa. Estas tres áreas ayudan a generar sinergia en los esfuerzo y sistematizan la capacitación impactando directamente en el negocio y el desarrollo de los empleados.

De acuerdo a Maslow el ser humano busca la autorrealización, y esta se genera a través de oportunidades que eleven el nivel de conocimiento y estabilidad emocional de las personas. Esta base ayuda a comprender el porqué tener una universidad corporativa dentro de una empresa genera valor, ya que busca que los empleados adquieran nuevas competencias o fortalezcan las existentes y con esto se auto realicen.

Luego de implementada una universidad corporativa, el problema con que se encuentran las empresas es como medir la inversión y retorno de los esfuerzos que se hacen en materia de capacitación y desarrollo, logrando esto a través de las áreas de enfoque, permitiendo evaluar la satisfacción, el conocimiento, el impacto en los indicadores de los puestos y el retorno de la inversión.

En esta investigación se desarrolló un estudio sobre la perspectiva de la capacitación y desarrollo en una empresa guatemalteca de alimentos, encuestando a 269 empleados de todas las áreas y sin excepción de género y puesto.

El objetivo de este estudio fue establecer la importancia de las universidades corporativas y como generan valor a través de su implementación, con esto se espera que este aporte sea un beneficio real para las empresas que desean sistematizar su capacitación y desarrollo a través de nuevas herramientas que generen valor para la persona humana y para el negocio.

1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico

1.1.1.Planteamiento del Problema

Actualmente las empresas se ven en la necesidad de contar con herramientas a nivel de gestión de recursos humanos que permitan alinear estratégicamente los objetivos de la organización con el desarrollo de los colaboradores. Los diversos esfuerzos que se realizan para desarrollar y capacitar al talento interno, provocaron la creación de las universidades corporativas que cumplen con este requerimiento a nivel de impacto en los indicadores de gestión. Se descubrió después de mucho tiempo que capacitar o desarrollar aisladamente provoca una inversión que no impacta cien por ciento en los indicadores de las empresas, así mismo medir el retorno de ésta inversión es demasiado complicado por lo poco estructurado que es el proceso.

El boom de gestionar a través de competencias generó esta búsqueda, que hacen más efectivos los esfuerzos de inversión y ven a corto plazo resultados en el desarrollo de sus colaboradores, pero lo más importante es que pueden medir ese esfuerzo a través de los números que provocan un cambio, un entrenamiento o un programa de desarrollo de manera individual. Esto está alineado al planteamiento de Maslow, ya que en su teoría de la Pirámide de las necesidades, menciona que cuando un individuo ve resueltas sus necesidades de reconocimiento (autorreconocimiento, confianza, respeto y éxito), el desempeño y la satisfacción mejoran notablemente, es decir que a través de la universidad corporativa la persona experimenta que participar de procesos de capacitación y desarrollo le permiten lograr mejorar su trabajo, incrementar sus habilidades y competencias y elevar su productividad, alcanzando así el nivel más alto de la pirámide (Autorrealización). Al encontrarse en este nivel la persona logra ser más creativa, trabajar con mayores índices de moralidad,

espontaneidad, con falta de prejuicios, aceptación de hechos y así mismo una resolución adecuada de problemas, lo que llevará a la empresa a tener resultados más efectivos y un aumento de talento interno. Otra teoría que soporta esta investigación es la teoría de Carl Rogers, el cual menciona que el proceso de aprendizaje no puede ocurrir sin el intelecto y las emociones, justificando que el individuo tiene la libertad para aprender y convertirse así en una persona más expresiva, con confianza e independencia en sí mismo. Estos factores son motivados por las áreas de enfoque de la universidad corporativa, ya que promueven el desarrollo individual mostrando los elementos y mapas a seguir para la consecución de los mismos.

Los elementos anteriores permitieron tener un escenario completo de la necesidad de crear esta estrategia en la empresa. Se inició con la definición de cultura organizacional, los objetivos de carrera de los colaboradores y la estructura de las herramientas que nos mostraron un diagnóstico de los puntos clave a los cuales se dirigieron los esfuerzos a nivel de capacitación y desarrollo. Para todo esto fue importante el compromiso de la alta gerencia y los líderes. Todo proceso de cambio experimenta esta necesidad y la universidad corporativa no fue la excepción. Luego de tener estos escenarios, se procedió a diseñar y plantear la herramienta, comunicando a toda la organización el impacto que esto tendría en sus carreras. El seguimiento y ejecución de estos aspectos quedó a cargo del área de capacitación de la empresa de alimentos en la cual se realizó la investigación.

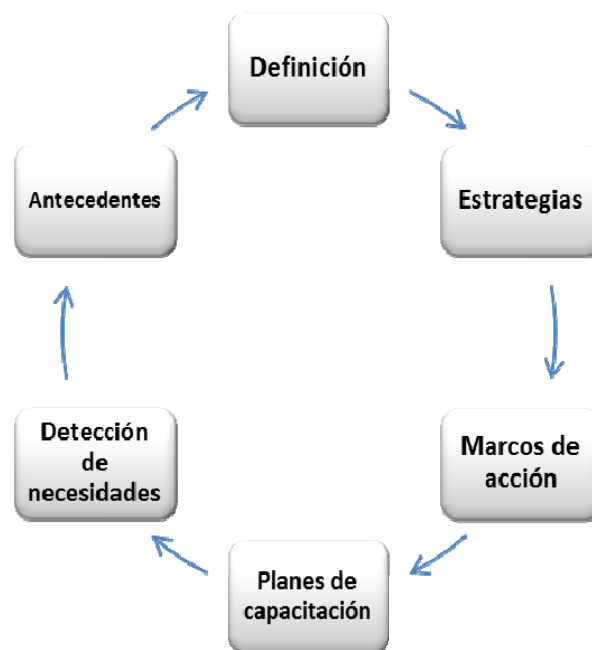
El problema de la empresa guatemalteca de alimentos, que se presentó fue diseñar la universidad corporativa alineada a la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores. Por lo que a través de esta investigación se diseñó la herramienta para solucionar de manera efectiva esta necesidad.

1.1.2. Marco Teórico

1.1.2.1. Capacitación y desarrollo

Es un proceso continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional a través de esfuerzo y/o inversiones que las empresas realizan con el afán de crear una cultura de desarrollo que genere conocimiento y crecimiento a nivel personal de cada uno de sus miembros.

Figura 1. Capacitación y Desarrollo



Fuente: Diseño propio

Este capítulo tiene como fundamento definir que es la capacitación y el desarrollo para luego entender cuáles son las estrategias que están detrás de esta acción que las empresas realizan en pro de sus colaboradores. Otro elemento que destaca es establecer cuáles son los marcos de acción en los cuales las capacitaciones y el desarrollo juegan un papel predominante dentro

de las empresas. Este punto es de suma importancia porque permite definir cuál es la estrategia que las empresas realizan para lograr generar ese cambio en el desarrollo corporativo e individual de sus miembros. Otra parte fundamental es la clasificación de los planes de capacitación, cuales son las estructuras que lo componen, así también veremos de donde provienen esas necesidades que están plasmadas en estos planes así como también que elementos la componen así como los objetivos que los definen.

Figura 2. Impacto de la capacitación y el desarrollo



Fuente: Diseño propio

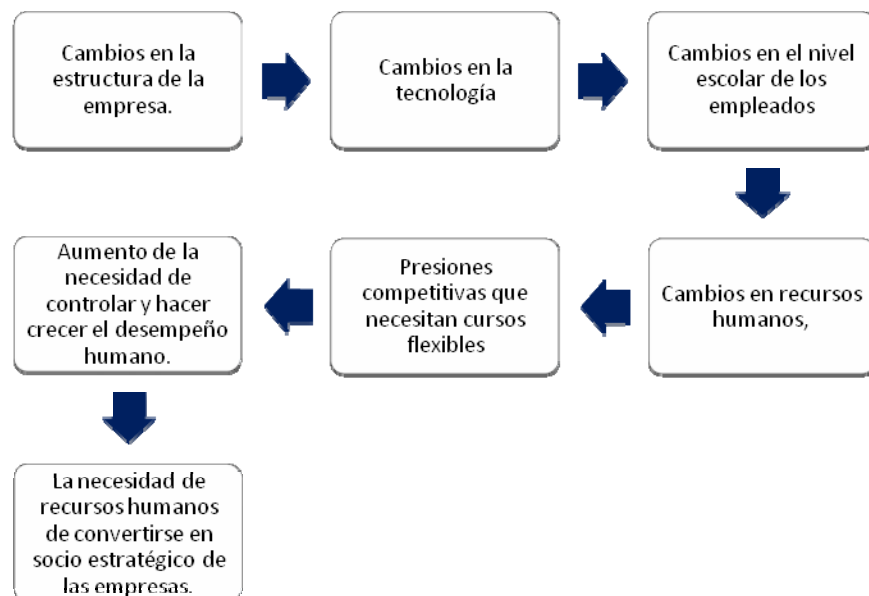
Tanto la capacitación como el desarrollo tienen reto fundamental para éxito de sus funciones y es anticiparse siempre a los cambios organizacionales y dar respuesta a las necesidades tanto individuales como corporativas de los colaboradores. En la actualidad las empresas están en constante cambio y a una gran velocidad. Esto se traduce a que la gestión del recurso humano debe ser sumamente estratégico a la hora de fórmulas sus esfuerzos en capacitación y desarrollo, para que estos realmente generen un cambio e impacto en los resultados corporativos.¹

¹ Jaime A. Grados Espinoza, **Capacitación Y Desarrollo Del Personal**, México, Trillas, 2009, cuarta edición, pp.67-80.

1.1.2.2. Estrategias

Los esfuerzo de capacitación y desarrollo que realizan las empresas son la estrategia de crecimiento de personal que estas tienen como oferta a sus colaboradores. Estas dos herramientas proporcionan crecimiento oportuno al personal y aportan un valor de conocimiento a la organización mediante la curva de aprendizaje y facilitan el proceso de la inserción de los colaboradores con la organización. Otro objetivo que se logra con estas estrategias es ayudar al desarrollo y crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa creando fidelidad y un soporte denominado banca de talento para poder ocupar posiciones de crecimiento a mediano o largo plazo.

Figura 3. Estrategias de capacitación y desarrollo



Fuente: Diseño propio

- Cambios en la estructura de la empresa ocasionados por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento.

- Cambios en la tecnología y la necesidad de tener colaboradores mejor calificados.
- Cambios en el nivel escolar de los empleados; algunos con un nivel escolar más alto, otros con la necesidad de una capacitación de nivelación.
- Cambios en recursos humanos, creando una fuerza laboral diversa integrada por muchos grupos.
- Presiones competitivas que necesitan cursos flexibles, capacitación justo a tiempo y cambios de mercado.
- Aumento de la necesidad de controlar y hacer crecer el desempeño humano.
- La necesidad de recursos humanos de convertirse en socio estratégico de las empresas.

1.1.2.3. Marcos de Acción

Los diferentes parámetros para los cuales la capacitación y desarrollo son creados describen que estos tienen diferentes marcos de acción tanto a niveles gerenciales, mandos medios y niveles operativos. Estas áreas son fundamentalmente una división tradicional de la ejecución de los programas de capacitación y desarrollo.

El cambio es obviamente un factor que afecta y recibe la influencia de la capacitación y desarrollo.

- Apoyo de los niveles directivos, para que los programas de capacitación y desarrollo sean exitosos, es indispensable el apoyo de los directivos sin este apoyo un programa de capacitación y desarrollo no tendrá éxito. La manera más eficaz para lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y proporcionen los recursos necesarios.

- Compromiso de especialistas y no especialistas, además de los niveles directivos, todos los gerentes, ya sean especialistas o no, deben comprometerse y participar en el proceso de capacitación y desarrollo.
- Adelantos tecnológico, quizá ningún factor has influido más en la capacitación y desarrollo que la tecnología. En particular la computadora e internet afectan drásticamente la conducción de todas las funciones de negocios. La tecnología ha desempeñado un papel muy importante en una nueva manera de impartir conocimientos a los empleados y este cambio se expande constantemente.
- Estilos de aprendizaje, la función general de capacitación y desarrollo implica la adquisición de conocimientos y habilidades. Los empleados de todos los niveles deben mejorar continuamente sus habilidades en un ambiente cambiante u cada vez más competitivo.²

Figura 4. Marcos de acción



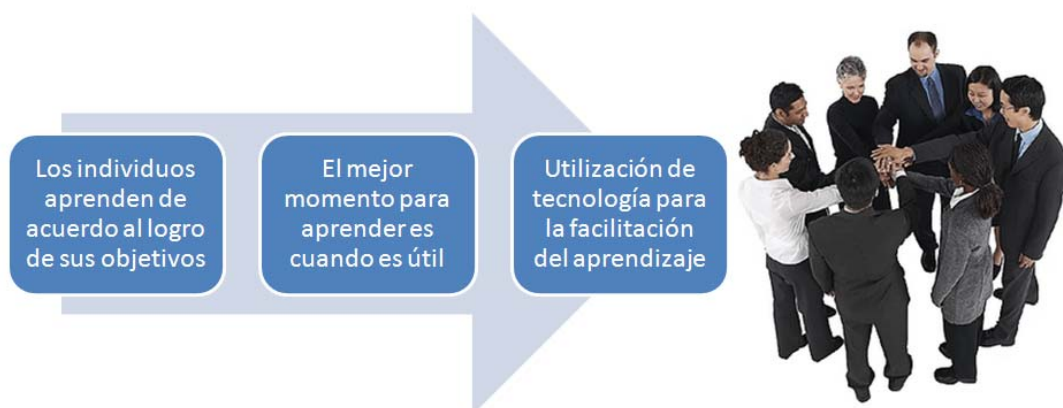
Fuente: Diseño propio

² Ibid, p. 85-90.

Este último aspecto, estilos de aprendizaje, es un tema del cual se conoce muy poco en el medio, algunas generalizaciones se provienen de las ciencias del comportamiento han afectado la manera en que las empresas llevan a cabo la capacitación.

- Los individuos progresan en un área de aprendizaje solo en la medida necesaria con el fin de lograr sus propósitos. La investigación indica que, a menos que el material impartido tenga relevancia, significado y emoción, el individuo no aprenderá.
- El mejor momento para aprender es cuando el aprendizaje puede ser útil.
- La tecnología informática, internet y las intranets ha hecho que estos enfoques sean económicamente viables a un grado nunca antes visto. La capacidad para transmitir conocimientos a los empleados de acuerdo con sus necesidades, en cualquier parte del mundo, y a un ritmo congruente con sus estilos de aprendizaje, aumenta grandemente el valor de la capacitación y desarrollo.³

Figura 5. Estilos de aprendizaje



Fuente: Diseño propio

³ D.P., Shultz, **Psicología Industrial**, México, Editorial Interamericana, 1982, pp. 25-30.

1.2. Planes de capacitación

Los planes de capacitación son el brazo derecho del desarrollo del talento humano dentro de una organización. Es un instrumento que permite visualizar las necesidades de capacitación en un proceso claro de la ejecución que tendrá y los planes que hay que seguir para lograr los objetivos planteados.

Figura 6. Planes de capacitación

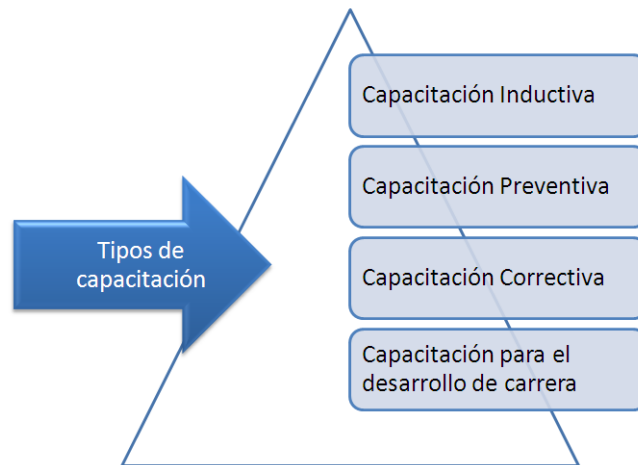


Fuente: Sabino Ayala Villegas y diseño propio

El Plan de Capacitación, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución. Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: Elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador. ⁴

⁴ Idalberto, Chiavenato, **Administración de Recursos Humanos**, México; Mc Graw-Hill, 2005, cuarta edición, p. 295.

Figura 7. Tipos de capacitación



Fuente: Diseño propio

1.2.1. Talleres

El taller es una modalidad de enseñanza y estudio caracterizada por la actividad, la investigación operativa, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio, la sistematización y el uso de material especializado acorde con el tema para la elaboración de un producto tangible.

1.2.2. Programas

Un programa de capacitación se basa en el diagnóstico realizado el cual estructura las áreas de enfoque a las cuales se dirigido el contenido a impartir, con características de tiempos, alcance, objetivos, impacto, etc.⁵

⁵ Ibid, p p.105-106.

1.2.3. E-learning

E-learning es principalmente una modalidad de aprendizaje a distancia o virtual, donde se puede interactuar con los profesores por medio de Internet. El usuario puede manejar los horarios, es un medio completamente autónomo. Constituye una propuesta de formación que contempla su implementación predominantemente mediante Internet, haciendo uso de los servicios y herramientas que esta tecnología provee.

La generación de programas de perfeccionamiento profesional no reglados está en crecimiento debido a que existe un reconocimiento de que los trabajadores se capaciten y se adapten a los nuevos requerimientos productivos. El e-learning, dadas sus características y el soporte tecnológico que lo respalda, se constituye en una alternativa para aquellos que combinan trabajo y actualización, ya que no es necesario acudir a una aula permanentemente.⁶

1.3. Detección de necesidades

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo en el ambiente de negocios altamente competitivo de hoy, implementar programas simplemente porque otras empresas lo hacen es meterse en problemas. Se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas.⁷

Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles:

⁶La formación de las personas se nos Fue de las manos (2008) consultado el 8 de agosto 2010. http://www.elearningamericalatina.com/edicion/octubre_2008/index.php.

⁷ Ibid, p.125.

- **Análisis organizacional:** desde una perspectiva organizacional general se debe estudiar la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** el siguiente nivel de análisis se encuentra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa, las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.
- **Análisis de personas:** la determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. Las preguntas relevantes son, ¿Quién necesita ser capacitado? Y ¿qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los empleados? En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos.⁸

1.4. Universidad corporativa

Las compañías son conscientes de la importancia del conocimiento en su área de actuación, y motivadas a buscar y mantener una fuerza de trabajo en proceso permanente de aprendizaje, vienen desarrollando diferentes estrategias de actuación con el objetivo de mantener a los empleados con un alto potencial de valor añadido, representando una fuente de ventajas competitivas. Este es el fundamento principal de la creación de las universidades corporativas.⁹

En este capítulo se desarrollará la historia de las universidades corporativas, cuál es su función y aplicación en el mercado, todas las estrategias que se utilizan a nivel corporativo para su implementación, así mismo, se detalla las

⁸ Ibid, pp.128-130.

⁹ Peter Jarvis, **Universidades Corporativas Nuevos Modelos De Aprendizaje En La Sociedad Global**, Madrid, Narcea, 2006, p.113.

áreas de enfoque de una universidad bien estructurada, para luego generar mapas de capacitación de carrera y desarrollo que permitan tener al recurso humano al más alto nivel de las competencias y habilidades necesaria que los mercados tan demandantes de la actualidad demandan.¹⁰

La última parte de este proceso culmina con la medición del desempeño, acá se responde la interrogante de cómo hacer para que el resultado verdaderamente impacto en el colaborador y en los objetivos de las empresas.

A continuación se presenta un flujograma del proceso que se utilizará para comprender a fondo el tema y su diseño.

Figura 10. La universidad corporativa



Fuente: Diseño propio

¹⁰ Ibid,pp.114-115.

1.4.1. Aplicación

Al crear una Universidad Corporativa existen una serie de nuevos objetivos que deben formar parte del alcance de la formación como el conseguir ser un instrumento para la notoriedad y prestigio de la compañía y de su oferta formativa, tanto interna como externamente. También es importante convertir la formación en algo unificador y corporativo geográficamente que facilite la transmisión de valores y cultura de compañía, así como asegurar que la formación está alineada con las competencias requeridas para la evolución profesional.¹¹

Existen varias áreas en las que las Universidades Corporativas pueden desarrollar su actividad, como es la formación a empleados, candidatos y colaboradores, publicaciones, innovación, titulaciones y gestión administrativa. La formación a empleados, candidatos y colaboradores, suele ser un ámbito en el que se centran la mayoría de Universidades Corporativas. Es menos habitual que éstas asuman funciones de investigación o innovación. El establecimiento de poner títulos o certificaciones, es un elemento clave que permite agregar valor, la formación impartida por la compañía y que contribuye de forma diferencial a todos los objetivos mencionados anteriormente. Es en este aspecto, donde la colaboración con una universidad se convierte en un factor decisivo, ya que a través del programa de titulaciones se otorgan títulos universitarios reconocidos públicamente, que permiten que los empleados a través de la formación que reciben y de un trabajo individual guiado y alguna tutoría, no solamente incrementen sus conocimientos y se desarrollen profesionalmente, sino que los pongan en valor mediante títulos oficiales.¹²

¹¹ Jarvis. Op. Cit. pp.130-132.

¹² Ibid, p.133.

1.4.2. Estrategia

La popularidad de las Universidades Corporativas descansa en la necesidad de resolver la formación de los empleados de una empresa, de forma que las personas sean el elemento diferenciador y clave para la competitividad de la empresa. En un mundo como el de hoy en día donde las tecnologías de la información están al alcance de todos y donde las empresas deben competir en un mercado global, son las personas que conforman una organización su elemento diferenciador y lo que puede hacerlas más competitivas. Son las personas las que desarrollan nuevas estrategias de negocio y las que contribuyen con su conocimiento y experiencia a crear las ideas y el liderazgo, que hacen que una empresa tenga éxito.¹³

1.4.2.1. De negocio

Una de las estrategias es la estrategia de negocio. Es decir la formación y desarrollo de la universidad corporativa debe estar basada en las necesidades del negocio, tanto a nivel de mercado como a nivel de las competencias de sus empleados. El perfil de la estrategia del diseño de la universidad debe validar que necesidades tiene la empresa de formar en sus empleados por ejemplo:

- Cultura Organizacional
- Conocimiento de mercado objetivo
- Manejo de tipos de clientes por las características de la empresa
- Desarrollo de habilidades técnicas en máquinas y procesos
- Habilidad y conocimientos de productos
- Desarrollo de mercados, etc.

¹³ Ibid, p.135.

Estas y muchas otras necesidades deben estar claras a la hora de iniciar el diseño, porque es el pilar principal de la estrategia de la nueva universidad corporativa que se desea crear.¹⁴

1.4.2.2. De Recurso Humano

Habiendo desarrollado la estrategia de negocio, el otro pilar importante es la estrategia de recurso humano. Aquí es donde se formula los perfiles y competencias que un empleado con las características del negocio debe tener o desarrollar. Cuando estas competencias están definidas se alinean los planes de capacitación con la finalidad de generar un aprovechamiento de los recursos ya que la inversión en capacitación estará dirigida exclusivamente a atender las necesidades expresadas por el negocio y a nivel de los colaboradores de la empresa.

Algunas habilidades o competencias que la empresa necesite en la estrategia humana pueden ser:

- Sentido de pertenencia con el puesto, la marca y los valores de la empresa
- Liderazgo
- Impacto e influencia
- Orientación a resultados, etc.

¹⁴ Ibid, p.137.

1.5. Área de enfoque

El diseño de una **Universidad Corporativa** es una estrategia que permite garantizar que la empresa proporcione la educación correcta y oportuna, y que esa educación esté alineada con los objetivos de la empresa.¹⁵

La Universidad Corporativa debe ser vista como un proceso en el cual es manejado por áreas de enfoque que dan respuesta a las siguientes interrogantes dentro de la empresa

- *¿Qué necesita saber un colaborador para desempeñarse adecuadamente en su cargo?*
- *¿Qué necesita saber un colaborador para moverse exitosamente a otro cargo?*

Las áreas de enfoque de la universidad corporativa son las siguientes:

Figura 11. Áreas de enfoque



Fuente: Diseño propio

¹⁵ www.slideshare.net. Loc. Cit.

1.5.1. Corporativas

A nivel corporativo, hay varios aspectos clave que se deben tomar en cuenta para el diseño de la universidad corporativa tomando en cuenta los aspectos que se detallan en el siguiente flujo grama:

Figura 12. Área de enfoque corporativa



Fuente: Diseño propio

Aspecto para diseñar una universidad corporativa:

- **El primero**, que la universidad corporativa debe diseñarse como un proceso de aprendizaje concebido como estrategia de negocio.
- **Segundo**, debe estar orientada a resultados, ejemplo:
 - ¿Cómo lograr de mejor manera los objetivos del negocio?
 - ¿Qué cambios se deben poner en marcha?
 - ¿Cómo evaluamos el impacto?
- **Tercero**, la universidad corporativa es un proceso continuo, no es un curso, un taller, no se refiere a solamente una parte de lo que el empleado necesita, sino que abarca todas las oportunidades de aprendizaje y

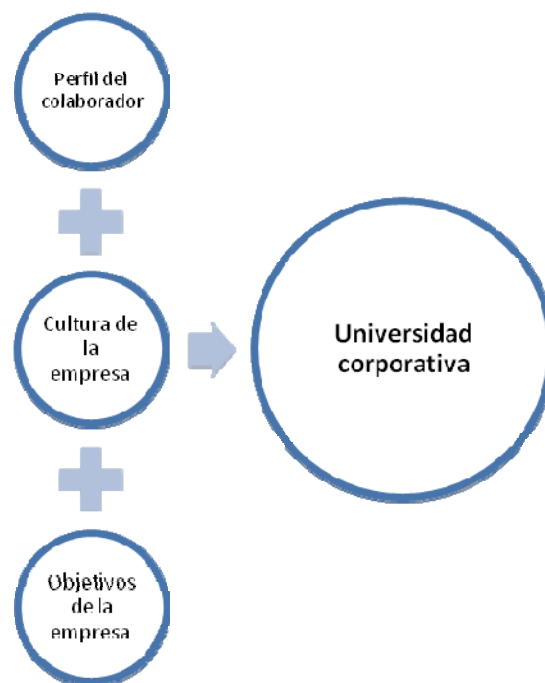
desarrollo necesarias, desde un empleado nuevo hasta algún colaborador que tiene tiempo en la empresa.

- **Cuarto** la universidad corporativa está dirigida a todo grupo de la empresa, a toda su cadena productiva y considera tanto las competencias técnicas como las no técnicas propias de cada puesto de trabajo.

1.5.2. Desarrollo humano

A nivel de desarrollo humano, es donde colocan todas las competencias y habilidad que un colaborador de la empresa necesita para alcanzar los objetivos individuales en el puesto de trabajo y por ende los de la organización. Este es una estructura de competencias que se describen y se inyectan a cada uno de los programas o modalidades de capacitación que se implementen dentro de la nueva universidad corporativa.¹⁶ A continuación se describe cómo funciona las competencias a nivel del desarrollo humano y como impactan en el diseño.

Figura 13. Desarrollo humano



Fuente: Diseño propio

¹⁶ [Ibid](#)

1.5.3. Desarrollo técnico

La parte técnica, es el desarrollo de habilidades y competencias que necesiten tener algún conocimiento específico sobre las áreas de trabajo. El desarrollo técnico va ligado al desarrollo humano, porque de igual manera trabajan con el fin de aumentar las competencias y habilidades del personal.

A continuación se proporciona un ejemplo de cómo estructurar el área de enfoque de desarrollo humano y técnico.¹⁷

Figura 13. Desarrollo Humano y técnico



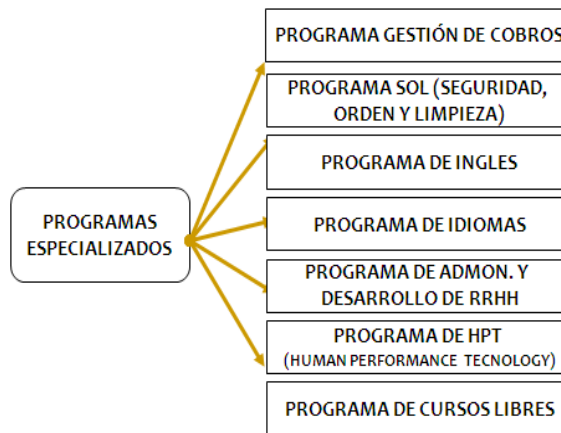
Fuente: Diseño propio

¹⁷ Chiavenato. Op.Cit. p. 407

1.5.4. Otros enfoques

En esta área, el diseño de la universidad corporativa presenta la ventaja de poder incluir cualquier programa especializado que busque también generar desarrollo humano y técnico. Las características de los temas que se incluyen en esta área es la temporalidad en que son impartidos, quiere decir que estos no funcionan permanentemente dentro del plan sino que se van dando de acuerdo a las necesidades establecidas o bien los recursos disponibles. A continuación se presentan algunos detalles de que modalidades se pueden incluir.

Figura 14. Otros enfoques



Fuente: Diseño propio

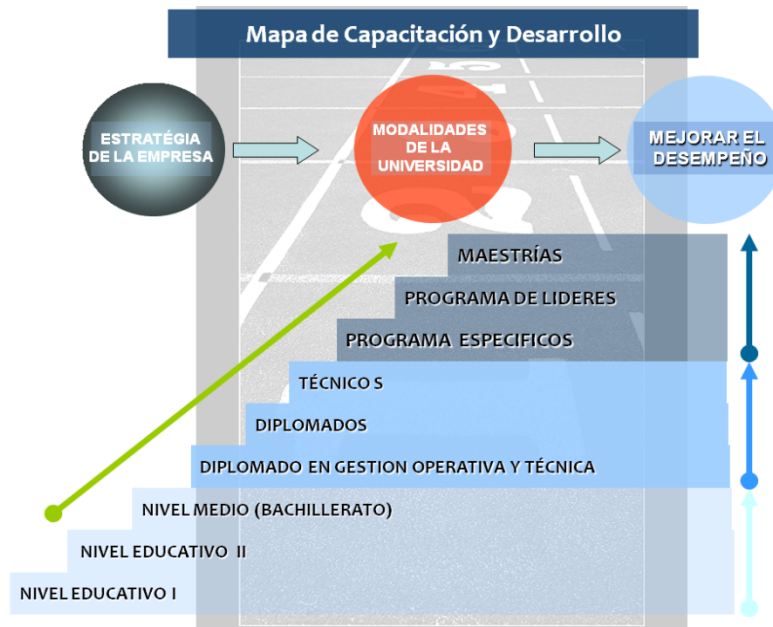
1.5.5. Mapas

1.5.5.1. De Carrera

Los mapas de carrera es un dibujo individual de cada colaborador en donde se describe las competencias técnicas y no técnicas que debe de tener para por crecer dentro de la empresa y aspirar a nuevos retos. En esta parte es necesario definir las competencias organizacionales. Uno de los diferenciadores más importantes entre la educación formal tradicional

versus las universidades corporativas radica en que estas últimas orientan sus esfuerzos a la formación por competencias laborales, que dan efectiva cobertura a sus necesidades de capacitación, proyectándolas incluso a procesos de más largo plazo y de carácter más permanente. El conjunto de estas competencias, relacionadas con una actividad laboral específica, dan origen al Perfil Ocupacional de dicha actividad.¹⁸

Figura 15. Mapas de capacitación y desarrollo



Fuente: Diseño propio

1.6. Medición

Tan complejo como el diseño de programas de capacitación basados en la formación por competencias es la definición de un modelo aceptado de evaluación y medición de los resultados de la universidad corporativa.¹⁹

¹⁸ [Ibid](#), p.408

¹⁹ [Ibid](#), p.403

Es indispensable que la medición se realice en una forma periódica, con la finalidad de poder evaluar cómo van los resultados a nivel de impacto y a nivel de crecimiento de los colaboradores. Esta medición será vista de maneras más clara en el siguiente punto que aborda los niveles de medición.

1.6.1. Niveles

Esta evaluación se sustenta sobre el conocido modelo de Kirkpatrick, que ha tenido posteriormente a su creación en los años 60, algunas modificaciones (Phillips o Hamblin, por ejemplo), pero que en lo sustancial sigue vigente.

El modelo contempla 4 niveles de evaluación:

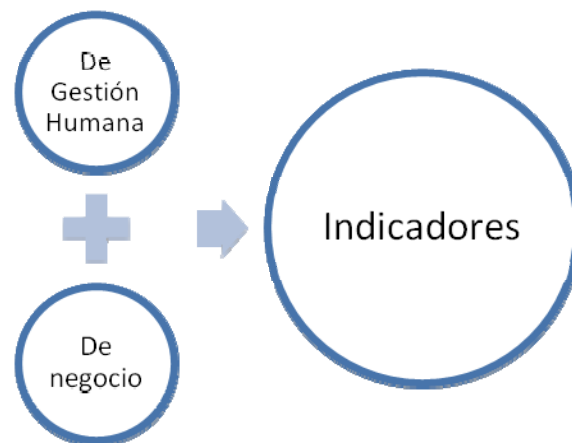
- ***El Nivel 1, de Reacción***, persigue detectar el grado de satisfacción de los participantes del módulo y se aplica a todos ellos al término de la actividad de capacitación.
- ***El nivel 2, de conocimientos***, mide la adquisición de las competencias metodológicas, fundamentalmente. Se puede identificar según las calificaciones obtenidas por los participantes o a través de un test de conocimientos aplicado a una muestra de los participantes. En este caso, el instrumento se aplica un par de meses después de finalizada la capacitación.
- ***El nivel 3, de comportamientos y aplicabilidad***, mide las conductas adquiridas y aplicadas por los participantes, así como sus nuevas habilidades en el puesto de trabajo. También requiere una muestra de participantes y utiliza variados instrumentos de observación, así como encuestas a supervisores y compañeros de trabajo en línea.

- **El nivel 4, mide el Retorno de la Inversión, ROI, de la capacitación.** Consta de instrumentos para el análisis económico de la capacitación, siendo para las empresas productivas indicadores clave aspectos como la disminución de la accidentabilidad, aumento de la producción, disminución de rechazos en los controles de calidad, menos pérdida de material, etc.

1.7. Indicadores

Los indicadores que se utilizarán para la realización del estudio serán de tipo cualitativo y cuantitativo en algunos casos, divididos en dos áreas una de gestión humana y la otra de negocio²⁰

Figura 16. Indicadores



Fuente: Diseño propio

1.7.1. De Gestión humana

A nivel de la gestión humana se medirán cuatro indicadores que reflejaran el impacto de la capacitación a nivel humano y en áreas de desarrollo:

- Niveles de rotación

²⁰ Juan Gandolfo Gahan, **Los 6 Pasos Del Planteamiento Estratégico**, México, Punto de Lectura, 2010, p.175.

- Nivel de promociones y ascensos
- Mejoramiento de la productividad
- Clima laboral

1.7.2. De Negocio

A nivel de negocio, se trabajaran dos indicadores del negocio que mostrarán el impacto de la capacitación a través de la universidad corporativa²¹

- **Impacto en los indicadores de gestión.** Con este indicador se pretende medir el nivel de impacto de las capacitaciones de la universidad corporativa en los indicadores corporativos:

$$\frac{\% \text{ de resultados individuales}}{\% \text{ de resultados globales de la empresa}}$$

- **Satisfacción.** Con este indicador se pretende determinar el porcentaje de satisfacción de los colaboradores con la universidad corporativa respecto a las capacitaciones que se brindan:

$$\frac{\text{Resultado de la satisfacción}}{\text{Meta de satisfacción}}$$

²¹ Ibid, p.180.

1.8. Fundamentos Psicológicos

1.8.1. La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow

La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

1.8.2. La Persona Plenamente Funcional Carl Rogers

Según Rogers un factor clave en el descubrimiento del yo real es el conocimiento de experiencias sensitivas y viscerales. Con el conocimiento, la gente sabe lo que está sucediendo en su ambiente y en ellos mismos.²²

La persona totalmente funcional toma la responsabilidad por las principales directrices de su vida. Ser dependiente requiere menos de la persona que ser independiente. Aceptar normas de conducta, valores y metas ya establecidas requiere menor esfuerzo y significa una amenaza menor que desarrollarlas por uno mismo. Vivir plenamente requiere que sepamos perfectamente qué es lo que está sucediendo tanto internamente como en el exterior de nosotros mismos. Estar abiertos a la experiencias es lo opuesto a estar a la defensiva.

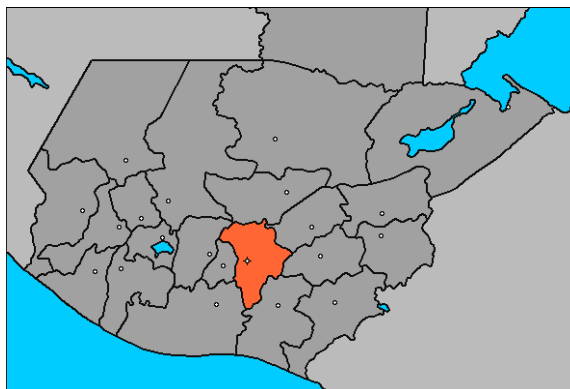
²² Ibid, p. 417.

1.9. Delimitación

La investigación de campo se realizó en el perímetro de la ciudad capital de Guatemala, en las diferentes sucursales de una empresa guatemalteca de alimentos. La población con la que se trabajó durante la investigación son empleados fijos de la empresa, sin distinción de áreas, sexos y posición jerárquica. Los factores del problema de investigación que se trabajaron en el estudio de campo, fueron el sexo y área del encuestado, el conocimiento de los procesos de capacitación, la frecuencia con que se recibe capacitación, el conocimiento de los planes de capacitación, la importancia del impacto de la capacitación en el trabajo, conocimiento de los planes de desarrollo y carrera, el seguimiento o retroalimentación, el término de universidad corporativa y la preferencia de los temas de capacitación.

Estos son algunos datos importantes que fueron validados para el trabajo de campo.

- **Empresa:** Empresa guatemalteca de alimentos
- **Número de empleados:** 900
- **Sucursales:** 57
- **Encuestas aplicadas:** 269



CAPÍTULO II

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Técnicas

- **Técnicas de muestreo:**

Se determinó el tamaño de la muestra por el método de población finita para una población de 900 empleados.

Calculo de la Muestra: Población finita

$$\begin{aligned} \text{Fórmula: } n &= \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} \\ &= \frac{900 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (900 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} \\ &= \frac{864.36}{3.21} \\ &= \mathbf{269 \text{ Total de encuestas a Realizar}} \end{aligned}$$

El diseño de la investigación fue experimental dado que los indicadores se midieron en base a variables cualitativas y cuantitativas de la empresa en mención. El muestreo se realizó de acuerdo a la ubicación geográfica de la empresa, en la ciudad capital de Guatemala. Las unidades de muestreo fueron hombres y mujeres, tanto personal operativo como administrativo. El trabajo de campo se llevó a cabo en una semana.

- **Técnicas de Recolección de datos**

- **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias que se utilizaron para la recopilación de la información fueron las entrevistas dirigidas a los gerentes de las áreas de recursos humanos, ubicados en el perímetro de la ciudad capital de Guatemala. Con lo que se detectó el grado de experiencia que han tenido estas personas en sus diferentes empresas.

- **Fuentes bibliográficas**

Se incluyeron textos bibliográficos relacionados directamente con el tema el diseño de la universidad corporativa. Así mismo textos bibliográficos con temas de capacitación y desarrollo y competencias, etc.

- **Fuentes electrónicas**

Como medios de consulta se utilizaron todas las páginas electrónicas en el internet con temas relacionados a la aplicación y diseño de las universidades corporativas.

La recolección de la información se realizó en las diferentes sucursales de la empresa de alimentos en la ciudad capital de Guatemala. Se utilizó el método de la encuesta a través del instrumento del cuestionario, el cual se otorgó a 269 colaboradores que respondieron de acuerdo a su punto de vista.

Las sedes del ramo logístico se encuentran en la ciudad de Guatemala, por lo que la ubicación geográfica no se puede dar a detalle ya que están ubicados en las diferentes zonas de la ciudad capital.

Se utilizó el método de encuesta mediante el instrumento del cuestionario para recopilar la información que persigue el presente estudio. A continuación se describe de forma concisa la estructura del cuestionario:

- **Identificación:** Nombre de la Universidad de San Carlos de Guatemala
- **Instrucciones:** Se detalló claramente la forma de cómo llenar el cuestionario.
- **Contenido o cuerpo de la encuesta:** Compuesto por 10 preguntas.
- **Pregunta filtro:** Sirvió para corroborar que la persona encuestada, realmente pertenecía al segmento.
- **Tipo de preguntas:** Se utilizaron principalmente cuatro tipos de preguntas:
 - **Dicotómicas:** representan no más de dos opciones SI o NO
 - **Selección Múltiple:** se colocaron varias opciones por lo que el encuestado eligió la respuesta que consideró oportuna al cuestionamiento.
 - **Abiertas:** el encuestado tuvo la libertad de responder lo que consideró adecuado.
 - **De escala:** se utilizó para medir el nivel de agrado y sentimientos del cliente respecto al servicio.

Estos datos se recolectaron al final del cuestionario, dentro de estos se encuentran el sexo y área a la que pertenece.

- **Técnicas de análisis estadístico de los datos:**

- **Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información se realizó mediante la tabulación de los resultados del cuestionario, se procedió contando de forma manual cada una de las respuestas marcadas, luego se colocaron en una hoja de Microsoft Excel que automáticamente permitió arrojar la sumatoria de los datos de cada respuesta de la pregunta realizada.

2.2. Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó un cuestionario compuesto por 10 preguntas dirigidas a la muestra determinada en el punto anterior. Este fue el único instrumento utilizado. Se recomienda a la empresa utilizar los siguientes instrumentos que pueden servir de soporte a la hora del diseño de una universidad corporativa, dejando lo siguiente como ejemplo en función de utilidad de las herramientas:

- 1. Formato DNC:** Detección de necesidades de capacitación, aplicados a todos los colaboradores de las distintas áreas, con el objetivo de determinar un plan de acción, basados en las necesidades detectadas.
- 2. Clima organizacional:** tomar en cuenta los datos de los resultados obtenidos en la última encuesta aplicada en la empresa.
- 3. Programas de capacitación:** utilizar los programas actuales como referencia a la hora del diseño.

CAPÍTULO III

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

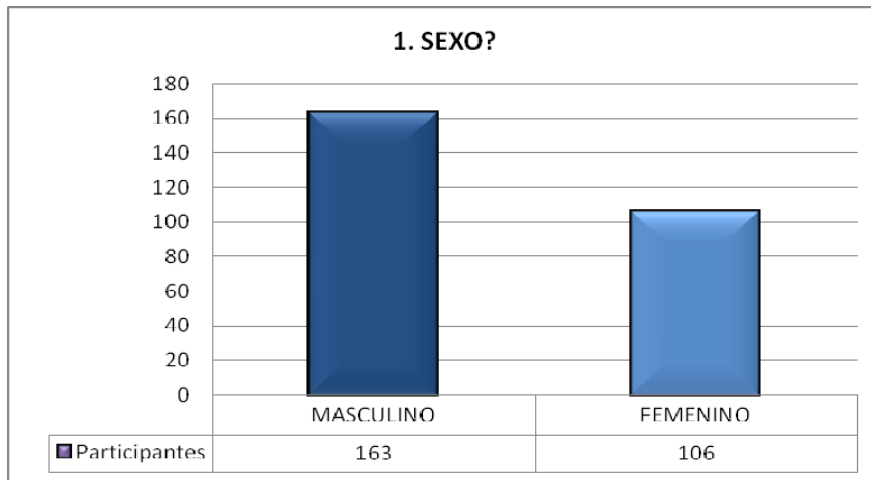
A continuación se presentan los resultados y hallazgos de la investigación realizada, sobre las diferentes aristas que apoyan el Diseño de una universidad corporativa en la estrategia de capacitación y desarrollo en una empresa guatemalteca de alimentos. El estudio se realizó en la 19 avenida 0-56 zona 11, colonia Miraflores de la ciudad capital de Guatemala, departamento de Guatemala, en una empresa de alimentos que para los usos solicitados omitimos el nombre.

Se encuestó a un total de 269 colaboradores distribuidos en las diferentes sucursales dentro del perímetro de la ciudad de Guatemala. Todos los encuestados pertenecían legalmente a la empresa en mención, sin distinción de sexo y con una duración de más de tres meses de ingreso en la empresa. Esto permitió recopilar calidad de información que ayudó a tener una perspectiva más amplia en el desarrollo de la investigación.

En las siguientes gráficas el análisis en mención. La primera pregunta fue estructura con la finalidad de entender cuál es el sexo que mayor predominio tiene entre los encuestados, con el siguiente resultado:

Según los resultados se puede observar que 163 de los encuestados tiene sexo masculino y 106 sexo femenino, lo cual nos muestra igualdad de género de los encuestados en porcentajes similares.

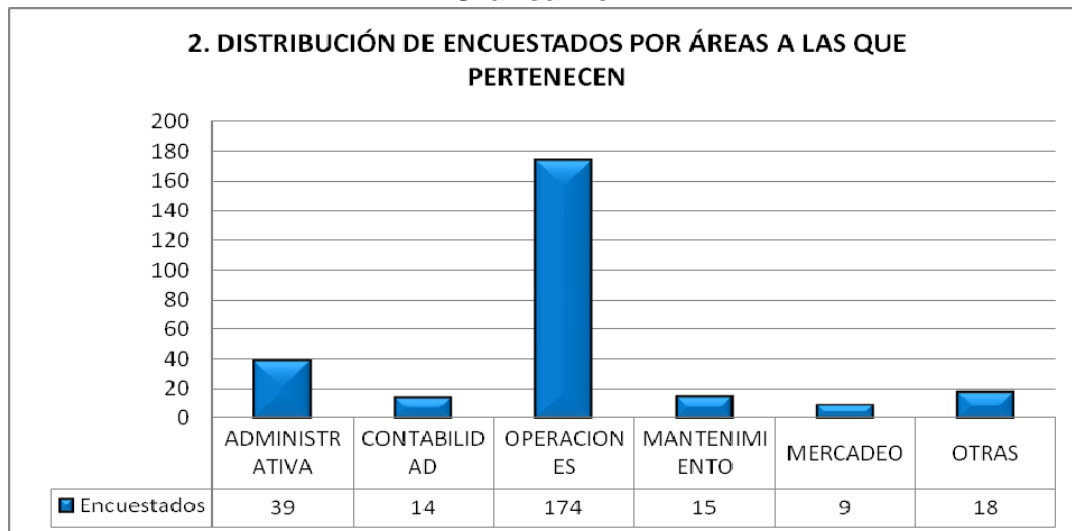
Gráfica No.1



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario al personal de la Empresa guatemalteca de alimentos en el año 2011.

La segunda pregunta segmenta las áreas a las que pertenecen los encuestados teniendo los siguientes resultados:

Gráfica No.2

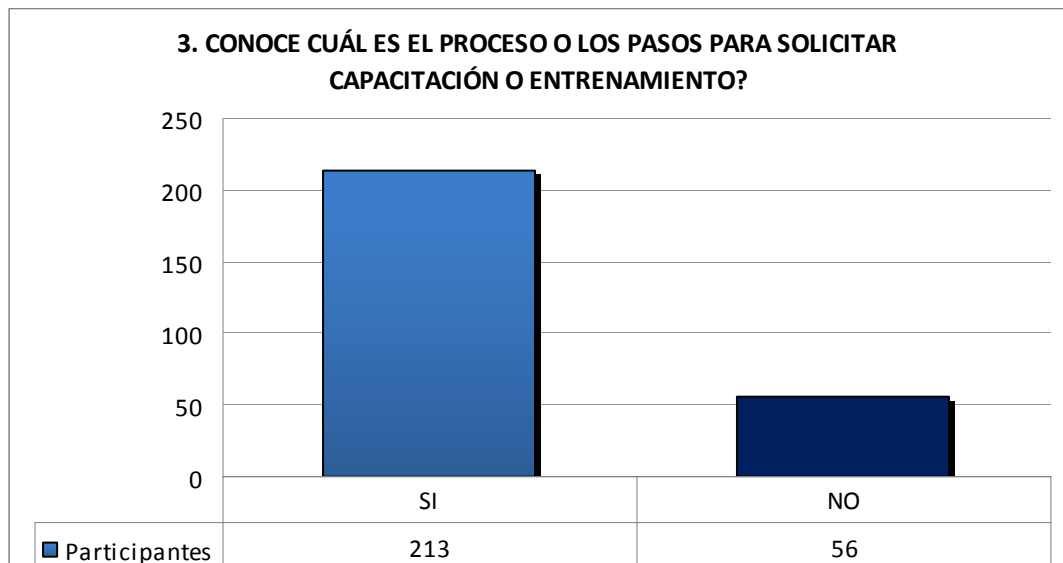


Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario al personal de la Empresa guatemalteca de alimentos en el año 2011.

Según los resultados se puede observar que el área con más personas participantes dentro del estudio es operaciones con 174 encuestados lo que indica en un 64.68% de la muestra. Este resultado enriquece el diagnóstico ya que el área de operaciones es donde más se genera capacitación en la actualidad. En segundo plano tenemos a la parte administrativa con un 39 encuestados con un 14.49% de la muestra. Seguidamente tenemos a otras áreas, mantenimiento, contabilidad y mercado, con un 6.69%, 5.57%, 5.20% y 3.37% de la muestra respectivamente. Cabe resaltar que otras áreas pertenecen a servicio al cliente y call center. A nivel general la diversidad de áreas encuestadas enriquecen las opiniones para el estudio ya que nos muestran un resultado general con enfoque de las necesidades y perspectivas sobre la capacitación y los planes de desarrollo de la empresa.

La tercera pregunta analiza el conocimiento que tiene la muestra encuestada sobre los pasos para solicitar capacitación o entrenamiento en la empresa, teniendo los siguientes resultados:

Gráfica No.3



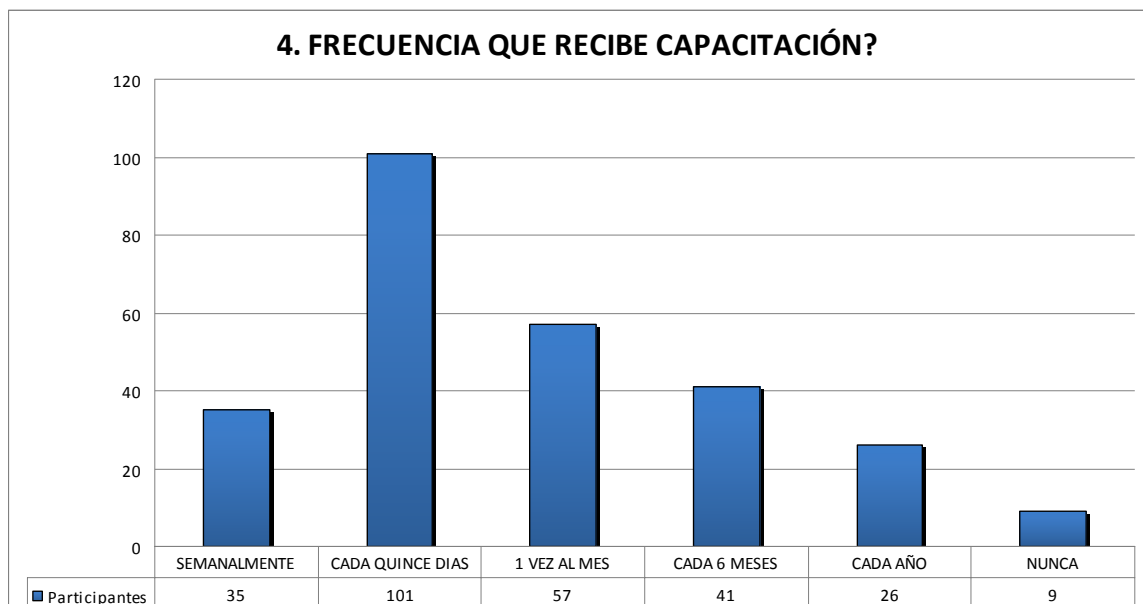
Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario al personal de la Empresa guatemalteca de alimentos en el año 2011.

Esta pregunta es muy importante para el estudio debido a que los resultados muestran un gran soporte que tiene el área de capacitación en la comunicación de los procesos y la percepción de los encuestados para con ellos. El resultado indica que 213 personas conocen los procesos para entrenarse, es decir un 79.18% de la muestra, mientras que 56 persona indican no conocer los procesos es decir un 20.82% de la muestra.

Para el diseño de una universidad corporativa es necesario tener clarificado los procesos de capacitación dentro la empresa, requisito que fue demostrado con los resultados anteriores, y nos permitió tener la viabilidad del diseño en este aspecto.

Como cuarto cuestionamiento se evaluó la percepción de los encuestados respecto a la frecuencia en que se recibe capacitación en la empresa, teniendo los siguientes resultados:

Gráfica No.4



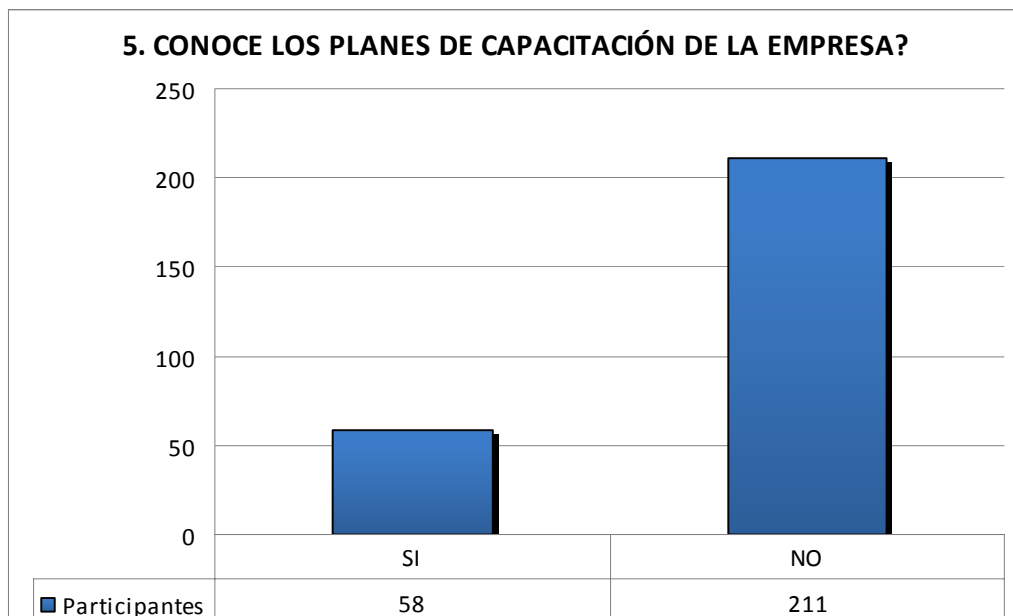
Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario al personal de la Empresa guatemalteca de alimentos en el año 2011.

Con la relación a la frecuencia en que se recibe capacitación los encuestados indican que un 37.46% se realiza cada 15 días. Este porcentaje muestra lo constante que es la capacitación para la empresa y alto nivel de percepción que tienen los empleados de esta. En segundo plano un 21.78% indican que se realiza una vez al mes, 15.24%, cada seis meses, 13.01% semanalmente, 9.66% una vez al año, mientras que un 3.54% indican nunca recibir capacitación.

El panorama en general que muestran estos resultados, nos indican que un 96.65% de los encuestados reciben por lo menos una capacitación en el año.

En la quinta pregunta se analizó el conocimiento y el nivel de comunicación de la capacitación dentro de los encuestados, teniendo los siguientes resultados:

Gráfica No.5



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario al personal de la Empresa guatemalteca de alimentos en el año 2011.

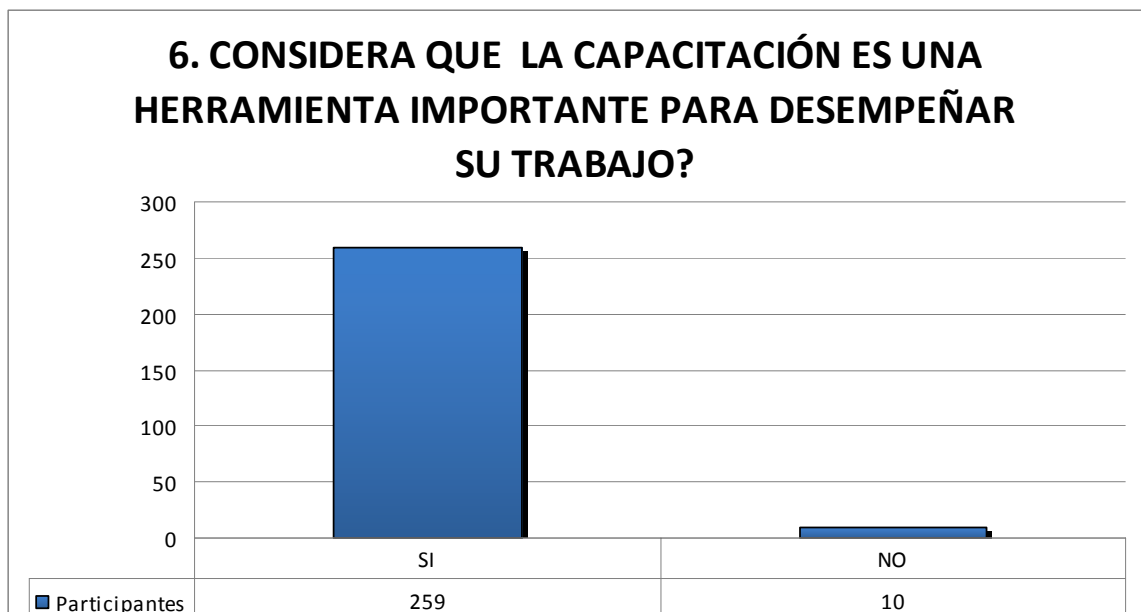
Según los resultados de la gráfica, se puede observar que 211 encuestados no conocen los planes de capacitación de la empresa, mientras que 58 indicaron

conocerlos. En porcentaje, un 78.43% no conocen los procesos de capacitación, lo cual muestra un área de oportunidad a nivel de la comunicación de las estrategias de capacitación de la empresa.

Haciendo una correlación de pregunta anterior y esta, muestra una ejecución y cobertura de la capacitación de forma muy eficiente, pero los encuestados no tiene claridad de como es, o detalles sobre lo que recibirán durante el año, quedando como área de oportunidad a nivel de la comunicación.

La sexta pregunta, se desarrolló con la finalidad de evaluar la percepción sobre la capacitación y como ésta impacta en el trabajo que desempeñan los encuestados, se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfica No.6



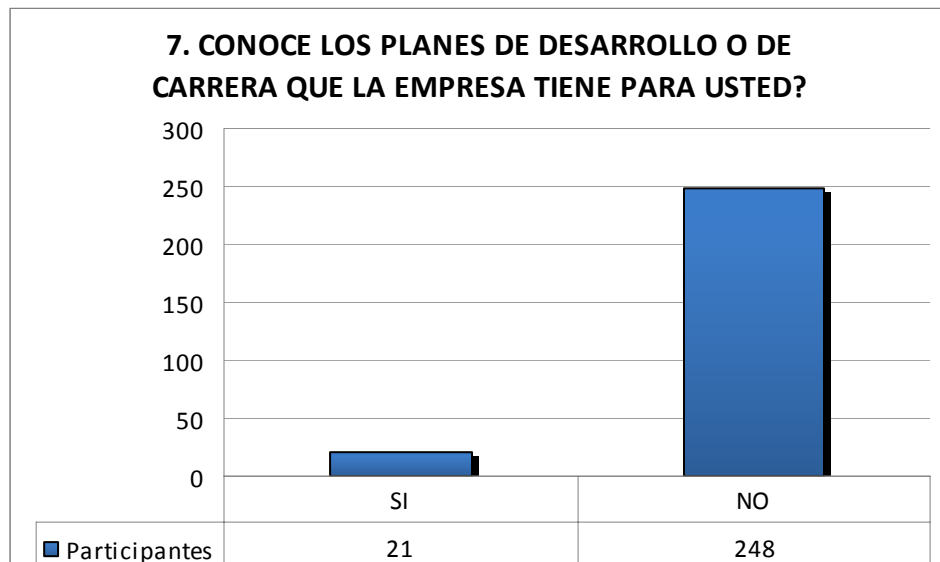
Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario al personal de la Empresa guatemalteca de alimentos en el año 2011.

La gráfica muestra que 259 encuestados, es decir un 96.28% indican que la capacitación impacta positivamente en el desempeño de su trabajo, por el

contrario únicamente 10 personas, un 3.72% no consideran que la capacitación es una herramienta importante y no impacta en su desempeño. Con estos resultados se puede decir que los colaboradores muestran una excelente apertura hacia el entrenamiento, lo que puede representar una excelente plataforma para el diseño de una universidad corporativa que vendría a sistematizar dichos procesos. Cabe mencionar que esta pregunta tenía una respuesta abierta a los encuestados en caso fuera favorable. En este aspecto los comentarios estaban orientados a que mejora el desempeño, los procesos y el trabajo mismo en la empresa.

La pregunta número siete, tenía como finalidad evaluar el conocimiento de los planes de carrera que tiene la empresa para el desarrollo de los empleados, los resultados se detallan a continuación:

Gráfica No.7

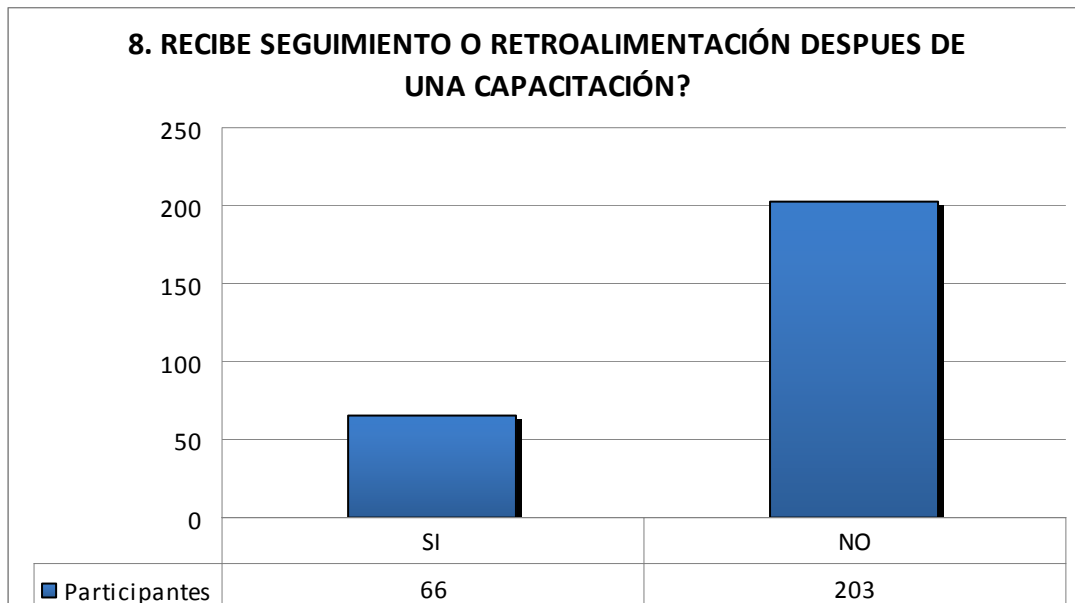


Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario al personal de la Empresa guatemalteca de alimentos en el año 2011.

A esta pregunta 248 personas es decir un 92.19% indicaron no conocer los planes de desarrollo o carrera que la empresa tiene para los empleado, contrario a 21 personas o lo que es igual a un 7.81% afirmaron conocer estos planes. Este resultado muestra la necesidad a nivel de comunicación y sistematización que tiene la empresa, a nivel de capacitación y desarrollo del personal. En correlación con los cuestionamientos anteriores, la necesidad de tener un enfoque sistemático de capacitación y desarrollo se hace más latente. Esta pregunta arrojó información clave para poder definir en donde debes sistematizarse los procesos e identificar la percepción que tiene el público objetivo de la capacitación y el desarrollo.

La pregunta número ocho, tenía como finalidad evaluar si existe seguimiento o retroalimentación después de una capacitación. A continuación el detalle de los resultados:

Gráfica No.8



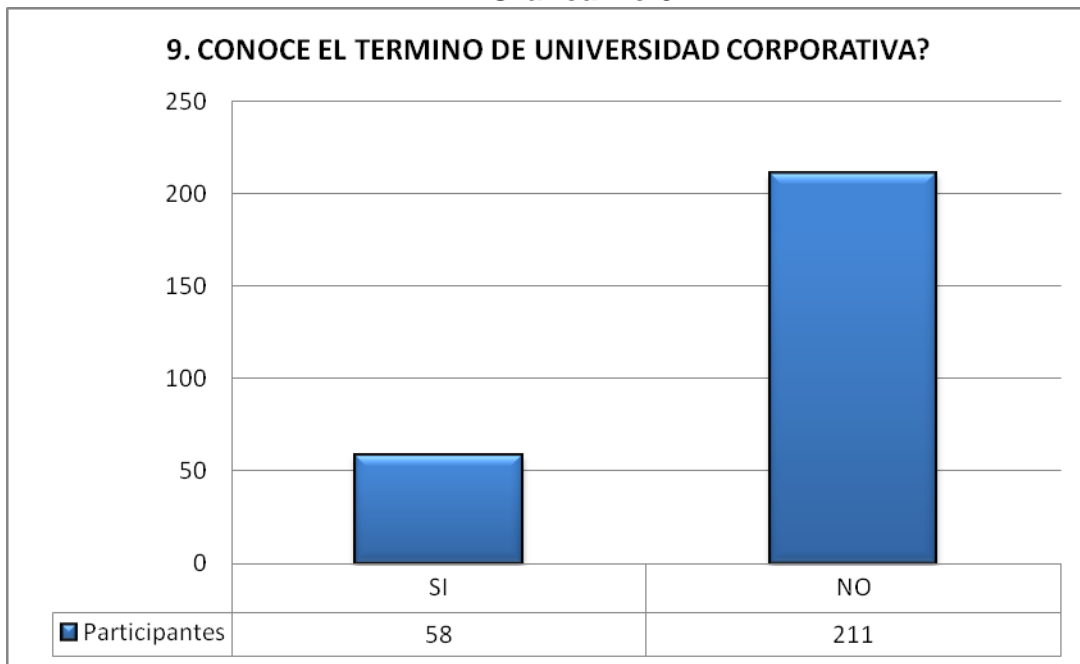
Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario al personal de la Empresa guatemalteca de alimentos en el año 2011.

Los resultados mostraron que 203 personas indican no recibir seguimiento o retroalimentación cuando reciben una capacitación, por el contrario 66 personas indican que si la reciben. Analizando el comportamiento de estas respuestas podemos decir que posiblemente no se cuenta con proceso que cierre las brechas de capacitación en cada uno de los eventos que se realizan.

Analizando esta pregunta y su relación con las anteriores, ésta tiene el factor de desarrollo humano incluido, parte fundamental de la universidad corporativa.

La pregunta número nueve, nos permitía evaluar si los encuestados conocen el término de universidad corporativa. A continuación el detalle de los resultados:

Gráfica No.9



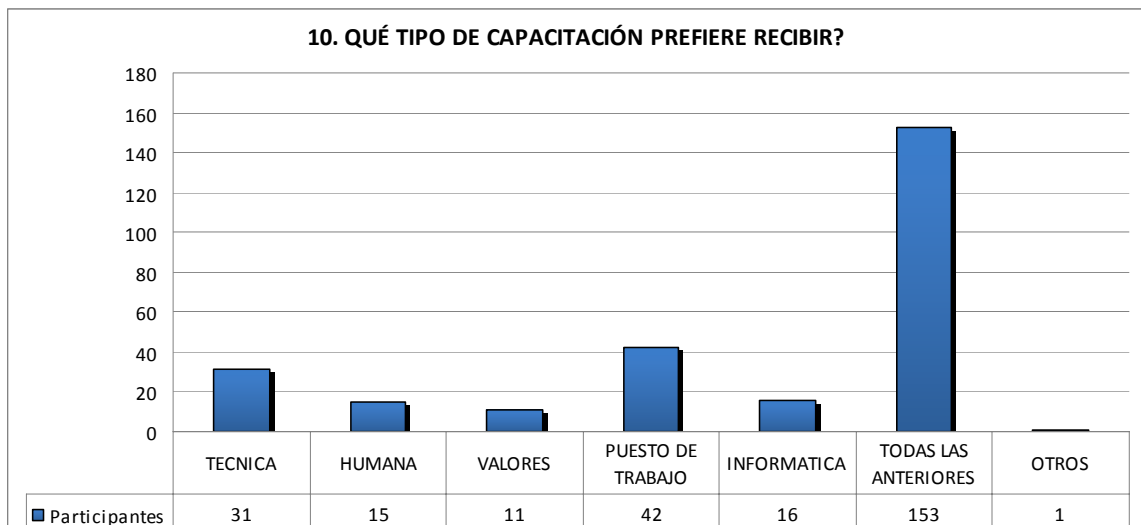
Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario al personal de la Empresa guatemalteca de alimentos en el año 2011.

Los resultados muestran que 211 encuestados dicen no conocer el término universidad corporativa, mientras que 58 de los encuestados indican conocer el

término. Analizando estos resultados para el 78.43% aproximadamente de los encuestados, el implementar una estrategia como la universidad corporativa sería algo totalmente nuevo, lo cual se traduce en la necesidad de comunicar de forma clara y concisa los detalles de dicha estrategia.

La última pregunta, nos permitió evaluar cuál es el tipo capacitación que prefieren los encuestados. A continuación el detalle de los resultados:

Gráfica No.10



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de un cuestionario al personal de la Empresa guatemalteca de alimentos en el año 2011.

Los resultados indican que 153 encuestados, es decir un 56.68% prefieren que la capacitación que reciban sean sobre temas técnicos, humanos, valores, sobre el puesto de trabajo e informática. Individualmente la capacitación del puesto de trabajo fue elegida por 42 personas, es decir un 15.61%, luego la capacitación técnica con 31 personas 11.52%, la informativa, humana y de valores con 16, 15 y 11 personas respectivamente. De forma contraria únicamente una persona indicó que no prefería ningún tipo de capacitación.

3.1 Características del lugar y de la población

3.1.1 Características del lugar

El estudio de campo fue realizado en las diferentes sucursales ubicadas en el perímetro de la ciudad capital de Guatemala. Del lugar, excelente condiciones de ubicación y limpieza, con procesos altamente estandarizados de productos y servicios. Del acceso, a excepción de las sucursales ubicadas en la zona 1, el parqueo se hizo complicado, siendo este el único caso.

3.1.2 Características de la población

La población objetivo, adultos con una amplia actitud de servicio y apoyo, fuimos recibidas con gran entusiasmo por todas las tiendas, y con una gran apertura de las personas a querer colaborar con el proceso de investigación. De las personas, tanto con auxiliares y gerentes el trato fue el mismo, excelente atención y apoyo.

CAPÍTULO IV

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

1. A nivel de competencias técnicas y no técnicas, la opinión de los empleados de la empresa guatemalteca de alimentos, tienen una perspectiva muy positiva de los procesos de capacitación que se realizan actualmente. El conocimiento de estos procesos indican una satisfacción del 79% aproximadamente. Con esto se demuestra que dentro de la empresa existen oportunidades visibles para todos los empleados a nivel de mejoras sus competencias laborales y profesionales.
2. Se comprobó que los empleados de la empresa no conocen los programas de capacitación y desarrollo a detalle. Esto representa una fuerte área de oportunidad en la alineación estratégica de la compañía respecto a los esfuerzos de capacitación que se dan. Un 92% aproximadamente de los encuestados indican no conocer estos programas y un 78.4% indicaron no conocer los planes de capacitación.
3. No hay un proceso claro de medición del impacto de la capacitación y programas de desarrollo en la empresa. Un 75.4% de los encuestados indican no recibir ningún tipo de retroalimentación y seguimiento a los temas que reciben, por lo que deja un vacío en comprobar si realmente los programas que se tienen actualmente están impactando a la gente y al negocio.

4. Se determinaron que existen muchas fortalezas en la base de capacitación y desarrollo que la empresa tiene en la actualidad. Se tienen capacitaciones continuas, hay un alto grado de conocimiento de los procesos para solicitar capacitación, etc. Pero a su vez se determinaron varias áreas de oportunidad que se debe trabajar en ellas para poder diseñar y sistematizar una universidad corporativa interna, siendo estas la comunicación de los programas y el seguimiento a las iniciativas después de implementadas. Así mismo los encuestados muestran gran apertura hacia la capacitación demostrando en la investigación que un 99% prefiere diferentes tipos de capacitación que se tienen actualmente y únicamente un pequeño 1% no, esto se traduce en la base principal de arranque en el diseño de la herramienta de la universidad corporativa.

4.2. Recomendaciones

1. Desarrollar campañas de comunicación que sigan fortaleciendo la claridad de los procesos de capacitación y desarrollo de la compañía. Esto para despertar el interés de los involucrados en establecer claramente las competencias técnicas y no técnicas que son necesarias para llevar al personal al siguiente nivel de desarrollo. Esto se traduce en la principal fortaleza que como área se puede tener en la opinión de los empleados.
2. Es prioridad trabajar en la comunicación de las estrategias y programas de capacitación y desarrollo en todas las áreas. Incluyendo esto en reuniones, inducciones del personal y comunicación de agenda de implementación en común acuerdo con los gerentes de áreas, asegurándose al mismo tiempo que estos últimos bajen la información a piso. Al mismo tiempo se recomienda programar dos sesiones anuales con los cabezas de áreas para presentar resultados y el grado de alineación de los programas de capacitación y desarrollo, mostrando a su vez de qué forma estas iniciativas pegan en el negocio.
3. Es importante incluir dentro de las prioridades del área de capacitación, la medición de los indicadores. Se recomiendan iniciar con cuatro niveles, nivel uno de reacción, nivel dos de conocimientos, nivel tres de comportamientos y aplicabilidad y nivel cuatro de ROI o retorno de la inversión. A través de la medición y resultados que se obtengan se debe dar visibilidad a todas las áreas, generando un cambio de imagen en la gestión de la capacitación y su relación con el negocio.
4. Continuar generando iniciativas de capacitación y desarrollo, que se puedan medir y que el público al cual está dirigida pueda saber cuál es la oferta educativa que la empresa tiene para ellos. Recomendamos aplicar

la universidad corporativa, que ayudará a sistematizar los programas y procesos a través de la propuesta de definir tres áreas de enfoque, la cultura corporativa, desarrollo humano y técnico y otros enfoques.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. 2005. **Administración De Recursos Humanos**. 4ta.ed. Mexico: Mc Graw-Hill. 500 pp.

Cloninger, S.C. 2003. **Teorías De La Personalidad**. 3ra.ed. México: Pearson. 592 pp.

Codoñer, M. 2009. **El Manual Del Instructor**. Guatemala: MC.

Gahan, J. G. 2010. **Los 6 Pasos Del Planteamiento Estratégico**. México: Punto de Lectura.

Gan, F. y Berbel, G. 2007. **Manual De Recursos Humanos 10 Programas Para La Gestión Y El Desarrollo Del Factor Humano En Las Organizaciones Actuales**. Barcelona: Agustín.

Grados E. J. A 2009. **Capacitación Y Desarrollo Del Personal**. 4ta.ed. México: Trillas.

Jarvis, P. 2006. **Universidades Corporativas: Nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global**. España: Narcea. 181 pp.

Mondy, N., Dessler, R. y J. 2010. **Administración De Recursos Humanos**, México: Pearson.

Sherman, A. 1998. **Administración De Recursos Humanos**. 11va. ed. México: International Thomson.

Shultz, D.P. 1982. **Psicología Industrial**. México: Interamericana.457 pp.

Escuelas psicológicas (n. d.) Wikipedia, consultada el 10 de junio 2010,
http://es.wikipedia.org/wiki/Escuelas_psicológicas

La formación de las personas se nos Fue de las manos (2008) consultado el
8 de agosto 2010.
http://www.elearningamericalatina.com/edicion/octubre_2008/index.php

Universidad Corporativa (2009). Consultado el 15 de mayo 2010, [http://
www.slideshare.net/.../universidad-corporativaDEF-](http://www.slideshare.net/.../universidad-corporativaDEF-)

Capacitación (n. d.) Definicion.org consultada el 28 de junio 2010,
<http://www.definicion.org/diccionario/49>.

ANEXOS

DISEÑO DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA

De acuerdo al estudio y análisis realizado, se propone el seguir los siguientes pasos para el diseño e implementación de la universidad corporativa.



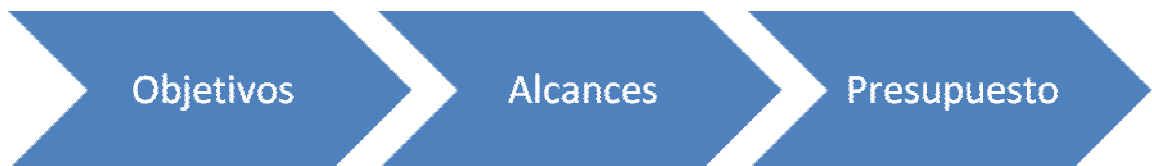
PASO 1. Alinear la estrategia de la compañía con los planes de capacitación y desarrollo para impactar en desempeño.

Figura X. Paso 1 Diseño

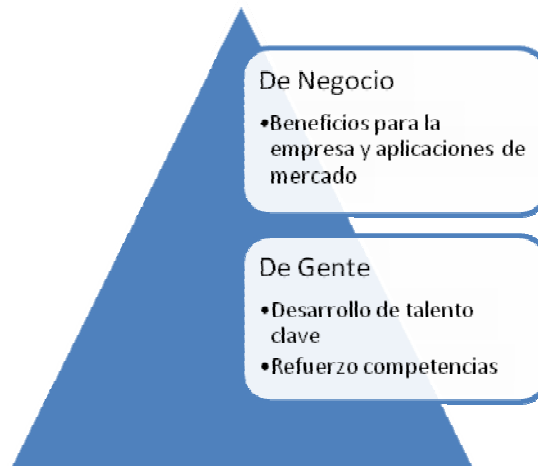


Fuente: Diseño propio

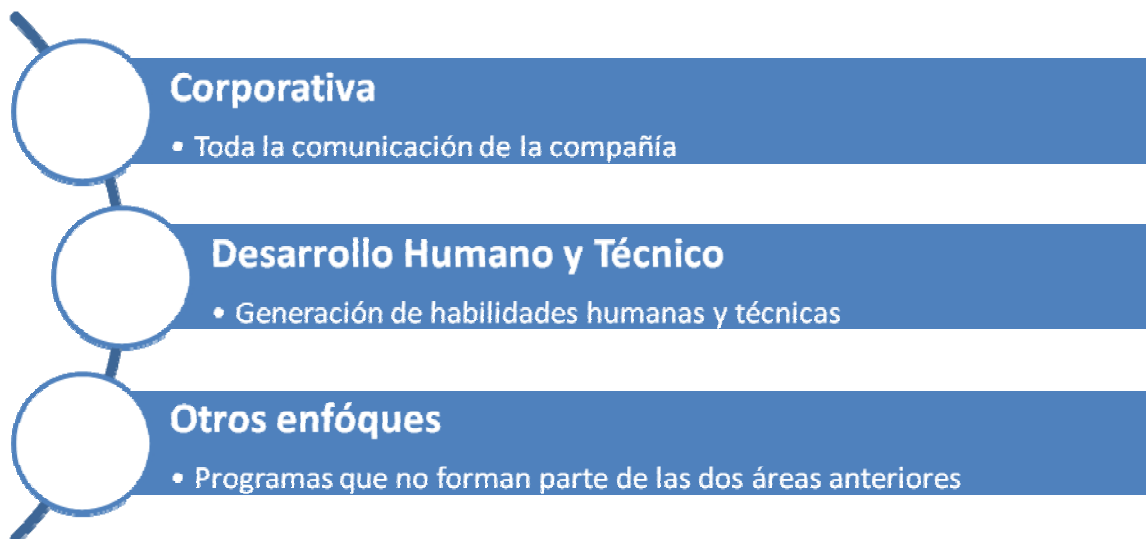
PASO 2. Definir los objetivos y aplicación de la Universidad Corporativa, indicando, alcance y presupuesto de los programas.



PASO 3. Definir estrategia que la empresa quiere llevar a nivel de negocio y de gente, clarificando como impactará la universidad corporativa al negocio y a las personas de la compañía.



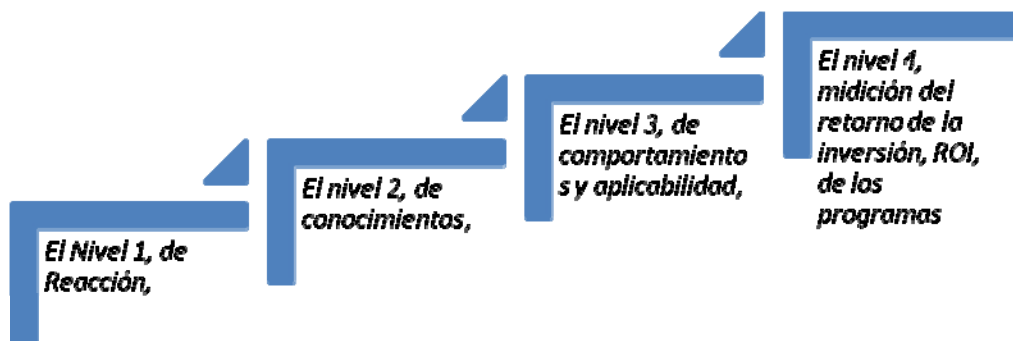
PASO 4. Definir áreas de enfoque, la recomendación en este punto es dividir en tres áreas, la corporativa, desarrollo humano y técnico, y Otras enfoques.



PASO 5. Definir los niveles a los que aplicaran los colaboradores respecto a las áreas de enfoque.

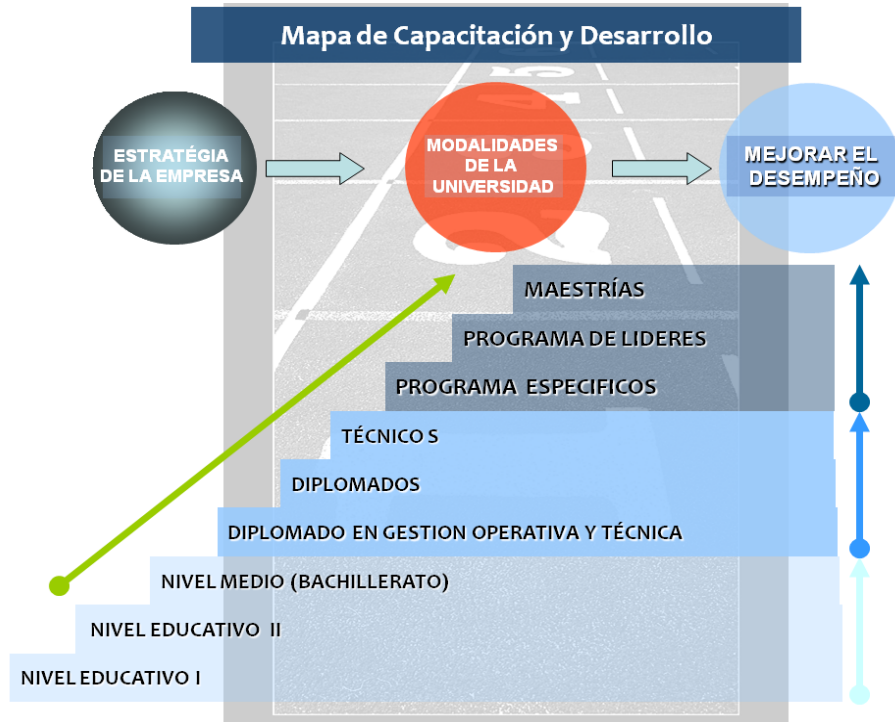


PASO 6. Definir la medición de los programas y como se aplicarán.



PASO 7. Definir los mapas de carrera que la empresa tendrá como oferta educativa, a continuación un ejemplo:

Figura X. Mapas de capacitación y desarrollo



Fuente: Diseño propio

PASO 8. Establecer los indicadores de negocio y de gente en los cuales los programas impactaran.



INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

Buen día, muchas gracias por su apoyo, la siguiente es una encuesta que tiene como objetivo recopilar información referente al área de capacitación e iniciativas a futuro para el desarrollo de los colaboradores. Este estudio es parte de la tesis de graduación de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, agradecemos su apoyo respondiendo el siguiente cuestionario. Favor marque con una X dentro del cuadro la respuesta de su elección.

1. Sexo

Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------

2. ¿A qué área de la empresa pertenece?

Administrativa	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento	<input type="checkbox"/>
Contabilidad	<input type="checkbox"/>	Mercadeo	<input type="checkbox"/>
Operaciones	<input type="checkbox"/>	Otras	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta fue "Otras", favor especifique el área:

3. ¿Conoce cuál es el proceso o los pasos para solicitar capacitación o entrenamiento?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

4. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

Semanalmente	<input type="checkbox"/>	Cada 6 meses	<input type="checkbox"/>
Cada quince días	<input type="checkbox"/>	Cada año	<input type="checkbox"/>
1 vez al mes	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

5. ¿Conoce los planes de capacitación de la empresa?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

6. ¿Considera que la capacitación es una herramienta importante para desempeñar su trabajo?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

¿Cualquiera que sea su respuesta favor explique por qué?:

7. ¿Conoce los planes de desarrollo o de carrera que la empresa tiene para usted?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------

8. ¿Recibe seguimiento o retroalimentación después de una capacitación?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

9. ¿Conoce el término de universidad corporativa?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

10. ¿Qué tipo de capacitación prefiere recibir?

Técnica	<input type="checkbox"/>	Puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>
Humana	<input type="checkbox"/>	Informática	<input type="checkbox"/>
Valores	<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

Otras especifique: _____

¡Gracias por su colaboración!

GLOSARIO²³

1. APRENDIZAJE:

Es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación. Este proceso puede ser analizado desde distintas perspectivas, por lo que existen distintas teorías del aprendizaje. El aprendizaje es una de las funciones mentales más importantes en humanos, animales y sistemas artificiales.

2. AUTORREALIZACIÓN:

Es una las necesidades más elevadas descritas por Maslow, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad.

3. CAPACITACIÓN:

Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

²³ Wikipedia, Consultado el 28 de junio 2010, <http://es.wikipedia.org/wiki/diccionario>

4. CLIMA ORGANIZACIONAL:

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

5. COMPETENCIAS:

Es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea.

6. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

7. CULTURA ORGANIZACIONAL:

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

8. CULTURA:

Es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas.

9. DESARROLLO HUMANO:

Es el proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus ciudadanos a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos.

10. DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

11. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecerlos objetivos y acciones a considerar en el plan.

12. DISEÑO:

Se define como el proceso previo de configuración mental, "pre-figuración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

13. E-LEARNING:

Es educación a distancia completamente virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos las nuevas redes de comunicación, en especial; Internet utilizando para ello herramientas o aplicaciones de

hipertexto como correo electrónico, páginas web, foros de discusión, mensajería instantánea, etc., como soporte de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

14.ENTRENAMIENTO:

Se refiere a la adquisición de conocimientos, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes que encierran cierta utilidad.

15.ESPECIALIZACIÓN:

Es el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centra en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido de en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento.

16.ESTRATEGIA:

Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

17.ESTRUCTURA:

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

18.FORMACIÓN:

Es un aprendizaje innovador y de mantenimiento, organizado y sistematizado a través de experiencias planificadas, para transformar los conocimientos, técnicas y actitudes de las personas.

19.GESTIÓN HUMANA:

Es una estrategia que permite dar valor al ser y a cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la organización con el fin de cumplir una misión, la cual a su vez enlaza las diferentes direcciones que forman la empresa.

20.INDICADOR:

Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

21.MEDICIÓN:

Es un proceso básico de la ciencia que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno cuya magnitud física se desea medir para ver cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud.

22.ORGANIZACIÓN:

Es un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o la gestión del talento humano y de otro tipo.

23.PERSONAS:

Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.

24.PLAN:

Es un modelo sistemático que se diseña antes de llevar a cabo una acción, de modo tal que ésta pueda ser dirigida hacia los fines deseados. Por lo tanto un plan establece las intenciones y directrices de un proyecto.

25.PLANES DE CAPACITACIÓN:

Es el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

26.PRODUCTIVIDAD:

Es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos cuanto menos sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado más productivo es el sistema.

27.SISTEMA:

Es un conjunto ordenado de elementos cuyas propiedades se interrelacionan e interactúan de forma armónica entre sí.

28.TALLER:

Es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Es una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación y requiere la participación de los asistentes.

29.TENDENCIA:

Inclinación o disposición natural que una persona tiene hacia una cosa determinada.

30.UNIVERSIDAD CORPORATIVA:

Es una estrategia que permite garantizar que la empresa proporcione la educación correcta y oportuna, y que esa educación esté alineada con los objetivos de la empresa.