

UNIVERSIDAD DEL VALLE

Facultad de Educación



Evaluación de un programa de capacitación
para el personal de una empresa
del sector de servicios financieros

Trabajo de graduación en la modalidad de modelo
de trabajo profesional, presentado por Ana Carolina
Urías González para optar al grado académico de
Licenciada en Psicopedagogía

Guatemala
2019

Evaluación de un programa de capacitación
para el personal de una empresa
del sector de servicios financieros

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación



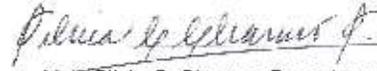
Evaluación de un programa de capacitación
para el personal de una empresa
del sector de servicios financieros

Trabajo de graduación en la modalidad de modelo
de trabajo profesional, presentado por Ana Carolina
Urías González para optar al grado académico de
Licenciada en Psicopedagogía

Guatemala
2019

Vo. Bo.

(f)


M.A. Silvia C. Charuco Sagastume

Tribunal Examinador

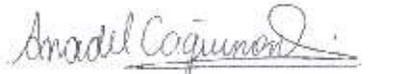
(f)


M.A. Silvia C. Charuco Sagastume

(f)


Licda. Ester Cristina Ruiz Cruz

(f)


M.A. Ana del Carmen Aquino Matus

Fecha de aprobación: Guatemala, 23 de mayo de 2019 ✓

ÍNDICE

LISTA DE ILUSTRACIONES.....	ix
LISTA DE GRÁFICAS	xi
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE CUADROS.....	xiii
RESUMEN	xiv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO CONCEPTUAL	3
A. La formación en un mundo en constante cambio	3
B. La educación del adulto	5
C. La generación del milenio	8
D. La importancia de la pedagogía en las empresas	9
E. Creación de espacios de formación en las empresas	11
F. ¿Qué es una universidad corporativa?	14
G. Las funciones de la universidad corporativa	16
H. Metodología de aprendizaje de las universidades corporativas	18
I. Evaluación de procesos de capacitación.....	21
J. Evaluación de la capacitación	24
K. Modelo Kirkpatrick	28
L. Calidad de la evaluación en procesos formativos.....	30
M. Casos de éxito.....	33
1. Ferrovial	34
2. BBVA.....	35
3. Orange	40

4.	Asepeyo	44
5.	Prosegur.....	46
6.	Gas Natural Fenosa	49
7.	Repsol	55
8.	Banco Santander.....	58
9.	Iberia	62
10.	Telefónica.....	63
N.	Análisis de riesgo en procesos de capacitación	71
O.	Ganar-ganar en los procesos de formación y capacitación	71
III.	MARCO CONTEXTUAL	76
IV.	MARCO METODOLÓGICO	81
A.	Definición del problema	82
B.	Preguntas de investigación.....	82
C.	Justificación	83
D.	Objetivos.....	84
E.	Tipo de investigación.....	84
F.	Enfoque	85
G.	Técnicas de recolección de información.....	85
H.	Diseño	85
I.	Etapas de la investigación	86
1.	Primera etapa: Acercamiento al contexto.....	86
2.	Segunda etapa: Exploración documental.....	86
3.	Tercera etapa: Instrumentos de recolección de datos.....	86
4.	Cuarta etapa: Análisis de resultados.....	90
5.	Quinta etapa: Organización de la información.....	91

V.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	92
	A. Encuesta a colaboradores	92
	B. Encuesta a supervisores	99
	C. Encuesta a expertos	102
VI.	CONCLUSIONES.....	106
VII.	CONSIDERACIONES FINALES	107
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	109
X.	ANEXOS	119

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Tipos de aprendizaje en educación no formal.....	6
Ilustración 2. Macrotendencias.....	13
Ilustración 3. Principales funciones de las universidades corporativas.	16
Ilustración 4. Organización y operación de universidades corporativas.	17
Ilustración 5. Metodologías de aprendizaje.	20
Ilustración 6. Teorías de aprendizaje.	21
Ilustración 7:Tendencias en educación superior.	23
Ilustración 8: Competencias transversales para la ocupabilidad de jóvenes.....	24
Ilustración 9. Modelos para medir impacto de procesos de capacitación.....	25
Ilustración 10. Funciones de la evaluación en el modelo holístico.	26
Ilustración 11. Modalidades de evaluación en función a su finalidad.	26
Ilustración 12. Interrogantes de evaluación en el modelo holístico.	27
Ilustración 13. Evaluación de los resultados organizativos.	28
Ilustración 14. Modelo Kirkpatrick de evaluación de la formación.	28
Ilustración 15. Gestión de la calidad de los recursos humanos.....	30
Ilustración 16. Dimensiones de la calidad de la educación.	31
Ilustración 17. Modalidades de evaluación en función a su finalidad.	34
Ilustración 18. Modalidades de evaluación en función a su finalidad.	34
Ilustración 19. Perspectivas para responder a las necesidades de negocio en BBVA.	35
Ilustración 20. Objetivos fundamentales del campus BBVA.....	36
Ilustración 21. Identificación de necesidades de formación.	36
Ilustración 22. Estructura de la formación corporativa de BBVA.	37
Ilustración 23. Homologación de socios estratégicos de formación de BBVA.....	38
Ilustración 24. Recursos del campus BBVA.	39
Ilustración 25. Recursos del campus BBVA.	39
Ilustración 26. Tipos de comunicación campus BBVA.	40
Ilustración 27. Modelo de gestión de formación continua campus BBVA.....	41
Ilustración 28. Gestión individual de formación en campus BBVA.	42

Ilustración 29. Estructura organizativa campus BBVA.	42
Ilustración 30. Aspectos de evaluación de la eficacia de la formación.	43
Ilustración 31. Fases de los programas de formación.	44
Ilustración 32. Factores para lograr los objetivos universidad de Asepeyo.	45
Ilustración 33. Mejores prácticas del modelo de formación.	45
Ilustración 34. Estructura del campus Prosegur.	46
Ilustración 35. Fases del procedimiento global de elaboración de formación.	47
Ilustración 36. Detección de necesidades de formación.	47
Ilustración 37. Esquema del procedimiento global de elaboración de cursos.	48
Ilustración 38. Aspectos evaluados en acciones presenciales de formación.	49
Ilustración 39. Misión y objetivos universidad corporativa Gas Natural Fenosa. ...	50
Ilustración 40. Formato de presentación de contenidos.	51
Ilustración 41. Ciclo del conocimiento.	52
Ilustración 42. Modelo de evaluación de acciones y programas formación.	53
Ilustración 43. Modelo de evaluación de acciones y programas formación.	54
Ilustración 44. Índice de eficiencia.	54
Ilustración 45. Fórmula para el cálculo del retorno de la inversión.	55
Ilustración 46. Modelo de aprendizaje Repsol.	57
Ilustración 47. Recursos del centro de formación y desarrollo El Solaruco.	59
Ilustración 48. Socios académicos estratégicos.	61
Ilustración 49. Metodologías de aprendizaje.	63
Ilustración 50. Elementos clave para lograr excelencia en el servicio.	64
Ilustración 51: Organigrama.	77
Ilustración 52: Áreas de una aseguradora.	78
Ilustración 53. Datos generales del personal de la institución.	79
Ilustración 54. Etapas del diseño.	85
Ilustración 55. Instrumentos de recolección de datos.	87
Ilustración 56. Anécdota significativa a partir de los cursos de la UC.	101
Ilustración 57. Elementos para el diseño y gestión de cursos en línea.	103
Ilustración 58. Indicadores en el diseño e implementación de cursos en línea ...	104

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. ¿En qué medida los nuevos conocimientos le han sido útiles para su puesto de trabajo?.....	98
Gráfica 2. ¿En qué medida la experiencia de aprendizaje es valiosa para su desarrollo profesional y personal?.....	99
Gráfica 3. ¿Ha notado diferencia en el desempeño de los colaboradores después de haber recibido un curso en la UC?.....	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de gustos, intereses y preferencias de colaboradores....	93
Tabla 2. Lista de cotejo: Identificación de criterios de calidad de los cursos ofrecidos por la empresa.	94
Tabla 3. Preguntas 8 y 9 de encuesta a colaboradores.	96
Tabla 4. Preguntas número 4 y 5 de encuesta a supervisores	100
Tabla 5. Errores que se cometen al diseñar y gestionar cursos en línea	104

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Características de las universidades corporativas.....	66
Cuadro 2. Clasificación de instrumentos elaborados para recolección de datos.	88

RESUMEN

Uno de los grandes retos que enfrentan las empresas en la actualidad, es el de alinear a todos los colaboradores, hacia la consecución de los objetivos estratégicos de negocio, permeando al mismo tiempo la cultura, filosofía, misión y visión, así como los valores institucionales. Para lograr este propósito, la capacitación corporativa a través de herramientas como las universidades corporativas se han convertido en buenos aliados de las organizaciones.

Evaluar un programa de capacitación en una empresa del sector de servicios financieros, ha permitido identificar los diferentes criterios de calidad que deberían tomarse en cuenta al diseñar y gestionar cursos en línea en las empresas. Estos indicadores van desde promover el involucramiento del estudiante, el aprendizaje colaborativo, la diversidad de materiales y contenidos, hasta la importancia de utilizar diversas formas de evaluación.

I. INTRODUCCIÓN

El aumento de la competitividad en el mundo globalizado, promueve el crecimiento y la expansión de las organizaciones que desean sobresalir en este momento histórico de cambios acelerados. Para afrontar los diversos retos a nivel tecnológico, social, económico y de conocimiento general y más especializado que se requiere hoy en día, las empresas deben estar preparadas, con personal capacitado. Por esa razón, se hace indispensable la implementación de planes de capacitación corporativa, como un elemento diferenciador, con el propósito de que todos los empleados estén alineados con la estrategia, la cultura, los valores y los objetivos de negocio, lo cual involucra la participación de todos y cada uno de los miembros como equipo.

Este aprendizaje individual y colectivo, traducido en formación continua, es un elemento clave para el éxito de las empresas y de los profesionales que forman parte de ellas. En un entorno en continua transformación, se requiere estar preparados para afrontar las demandas cada vez más amplias y específicas, lo cual reafirma que las organizaciones tienen el compromiso de invertir recursos económicos en la capacitación y desarrollo del talento.

Para fortalecer la creación e implementación de planes efectivos de formación en las organizaciones, es importante la participación de profesionales de la educación quienes son los especialistas que a lo largo de su preparación académica han desarrollado las competencias necesarias para evaluar procesos de enseñanza-aprendizaje, y garantizar que los mismos estén enfocados en el desarrollo de competencias laborales y que al mismo tiempo cumplan con los objetivos pedagógicos que se desean alcanzar al momento de capacitar.

Resulta relevante incursionar en el mundo empresarial para indagar cómo se está trabajando este tipo de proyectos y cuáles son los resultados de la implementación de uno de ellos en una empresa del sector de servicios financieros del país.

Al investigar sobre las mejores prácticas que están realizando distintas empresas, que en la actualidad han implementado proyectos educativos como parte de su estrategia de negocio, se espera descubrir los principales elementos que se deben considerar al momento de poner en marcha un programa de capacitación corporativa.

El alcance de la investigación de este tema, es en primer lugar comunicar la información resultante del presente trabajo, a la institución en la que se ha llevado a cabo. De forma paralela, con la evaluación del programa de capacitación que actualmente gestiona, se pretende detectar las fortalezas y debilidades y aportar con los lineamientos fundamentales que se descubran, para orientar la práctica de esta empresa y a la vez que estos elementos sirvan de referencia para realizar estudios posteriores.

II. MARCO CONCEPTUAL

En este proyecto de graduación en modalidad de Modelo de Trabajo Profesional, se presentan los resultados de la evaluación de un programa de capacitación para el personal de una empresa del sector de servicios financieros, los cuales están fundamentados con las ideas centrales que conforman la investigación conceptual que se presenta en el presente capítulo.

Evaluar un programa de capacitación en una empresa del sector de servicios financieros, implica profundizar en el contexto y tener un acercamiento con distintas fuentes de información relacionadas con el tema de capacitación corporativa, para identificar las mejores prácticas que se están llevando a cabo en diversas empresas alrededor del mundo.

Inicialmente se debe saber que para enfrentar los diferentes retos a los que se ven expuestas las empresas, dar respuesta a las demandas de los consumidores y, a la vez, ser competitivas en un mundo globalizado, caracterizado por cambios constantes, se hace necesaria la implementación de espacios de formación corporativa dentro de las organizaciones empresariales.

Estas herramientas, apoyan a la alta gerencia en lo relacionado con la comunicación interna y a veces externa, de los cambios constantes, la difusión de una cultura organizacional propia y la estrategia de negocio, así como garantizar a los empleados, un conocimiento técnico especializado, de acuerdo con el sector empresarial al que pertenecen. Su diseño, debería estar elaborado de tal manera que contribuya al desarrollo personal y profesional de las personas, con el principal fin de alcanzar los objetivos de las organizaciones.

A. La formación en un mundo en constante cambio

La agenda 2030 para desarrollo sostenible, aprobada por la comunidad internacional, dedica el objetivo de desarrollo sostenible 4 a la educación. En la publicación *Replantear la educación*, la UNESCO recoge la visión y los retos de la nueva agenda, en la que se revisa el propósito de la educación y la organización del aprendizaje, en un contexto mundial cambiante (UNESCO, 2017).

Una de las 10 metas para cumplir la agenda, es *“4.4 Competencias adecuadas para un trabajo decente. Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.*

Ya en 1996 Jaques Delors, expresidente de la Comisión europea, en el informe sobre educación superior, escribe: *“...ya no basta con que cada individuo acumule al comienzo de su vida una reserva de conocimientos a la que podrá recurrir después sin límites. Sobre todo, debe estar en condiciones de aprovechar y utilizar durante toda la vida cada oportunidad que se le presente de actualizar, profundizar y enriquecer ese primer saber y de adaptarse a un mundo en permanente cambio”.*

Leibowicz (2000) abordando el tema de la importancia de la formación continua menciona que *“...los trabajadores que gozan de una cierta estabilidad requieren mantenerse al compás de los cambios para sobrevivir competitivamente, por lo tanto, necesitan actualizar en forma permanente sus competencias”.*

Es interesante hacer énfasis en la palabra “cambio”, al que, de manera directa o indirecta, hacen énfasis los tres párrafos que anteceden. Esta palabra está íntimamente relacionada con la actualización y el permanente ajuste que cada individuo debe ser capaz de gestionar a lo largo de su vida, para permanecer siempre preparado y aprovechar las diferentes oportunidades de crecimiento y aprendizaje que se le presenten.

Con ello se enfatiza que, para hacer frente a las necesidades emergentes del mundo actual, los jóvenes y adultos que se integran al mercado laboral en el contexto de un mundo cambiante, deben estar en constante formación, para contar con las competencias que les permitan desempeñarse en las empresas de diversos sectores económicos. Las cuales requieren gente creativa, emprendedora, dinámica, conocedora de la tecnología y capaz de crear valor para sí mismo y para la empresa, en el desarrollo de su trabajo. Reforzando así los lazos que unen la formación profesional y el mercado laboral.

B. La educación del adulto

Para perfeccionarse y evolucionar, el ser humano posee una plasticidad cerebral que le da la capacidad de formar continuamente su personalidad y adaptarse a los cambios sociales a los que debe enfrentarse, puede modificar conductas a lo largo de la vida, es educable, (Alonso, 2012).

La forma de aprender de los adultos es estudiada por la Andragogía con el fin de facilitarles el desarrollo de aprendizajes para su formación profesional, teniendo en cuenta que son un colectivo portador de un valioso activo, la experiencia. Los adultos valoran la aplicabilidad inmediata de los conocimientos adquiridos. Su motivación depende de qué tanto puedan relacionar lo aprendido con las funciones sociales que realizan día a día.

Coronado, Chinchilla y Fernández, (2014) citando a Alcalá (1997), definen la andragogía como “La ciencia y el arte que, siendo parte de la antropología y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad; cuyo proceso al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una

oportunidad para que logre su autorrealización”. A esta definición García (2014) le añade que “es flexible”.

La acción andragógica promueve el desarrollo de competencias cognitivas genéricas, como el pensamiento creativo, crítico y comprensivo, la toma de decisiones y la resolución de problemas, que permiten la realización de operaciones mentales como el análisis y la síntesis, la generación de nuevas ideas, la valoración de información y las competencias de pensamiento crítico, cognitivas y metacognitivas necesarias para el éxito de un aprendizaje experiencial.

Las metodologías que se utilicen para la enseñanza a personas adultas necesitan contemplar los diversos tipos de aprendizaje, tal como se muestra en el cuadro siguiente:



Ilustración 1. Tipos de aprendizaje en educación no formal.

Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos de Pulgar (2005)

Sanchez I. (2015) menciona que el ser humano posee dos tipos de inteligencia. La fluida, que se refiere a las capacidades mentales básicas para el aprendizaje de cualquier tema, depende de aspectos biológicos del individuo y declina durante el proceso de envejecimiento. La cristalizada se refiere a las competencias desarrolladas a lo largo de la vida y está relacionada con experiencias, hechos y datos que el ser humano es capaz de conservar por más tiempo y depende de la formación y la experiencia, ésta tarda más en declinar, que la inteligencia fluida.

Según Malcom Knowles padre de la Andragogía citado por Sánchez I. (2015), refiere que el estudiante adulto en su aprendizaje posee características diferentes a las de los niños, por ello plantea los siguientes principios en el abordaje de su educación:

- La necesidad de saber: El adulto está orientado a la aplicación del aprendizaje, necesita vincularlo con la experiencia previa que posee derivada de la realización de tareas que se relacionan con su rol social. Por eso es importante que el docente le ayude a ser consciente de la necesidad de ese aprendizaje, porqué es relevante, cómo lo va realizar, qué es lo que va a aprender y las consecuencias negativas de no hacerlo.
- El autoconcepto del estudiante: La Andragogía considera que los estudiantes adultos, por su misma madurez, poseen la capacidad de autodirigir su aprendizaje, son capaces de buscar los medios para cubrir sus necesidades personales y, cerrar las brechas que ellos mismos identifican.
- El papel de la experiencia: Los adultos poseen una gran cantidad de experiencia de diferente calidad. El docente debe aprovechar distintas técnicas que permitan a los estudiantes utilizar la experiencia previa y ponerla en juego para avanzar en su propio aprendizaje, como pueden ser estudio de casos, ejercicios de simulación, grupos de discusión, resolución de problemas, métodos de laboratorio y actividades de ayuda entre pares.

- La disposición para aprender: Valoran más el aprendizaje orientado a la aplicación a situaciones reales que el centrado en contenidos. Están preparados para aprender todo aquello que les ayude a desarrollar competencias necesarias para resolver situaciones de la vida cotidiana.
- La orientación al aprendizaje: Un aprendizaje con propósito, centrado en la vida, la tarea o el problema. Los adultos valoran que el contexto de aplicación sea inmediato y que pueda ser aplicado a situaciones de la vida real.
- Motivación: La autoestima, el anhelo de aspirar a promociones laborales que aumenten su satisfacción personal y contribuyan a una mejor calidad de vida son las motivaciones que mueven a los adultos a aprender.

El estudiante adulto, por el cúmulo de experiencias vividas, es capaz de autorregular el aprendizaje para transferirlo a actividades de la vida cotidiana, presentes y futuras. Es importante que el adulto conozca previamente para qué le puede servir lo que está aprendiendo, por lo que es importante que los docentes los sepan guiar hacia la reflexión respondiendo a las preguntas: ¿Cuáles son las consecuencias de la actividad?, ¿Cómo aplica lo aprendido al quehacer diario?, ¿Cómo se relaciona con experiencias previas?, ¿Cómo se relaciona con eventos futuros? (Alonzo, 2012).

C. La generación del milenio

De acuerdo con Ramírez (2017) la generación Y, *Millennials* o generación del milenio, es como se denomina a las personas nacidas a partir de 1982. Otros estudios refieren que esta, está conformada por quienes nacieron entre 1978 y 1994. El segmento, por tanto, lo conforma aquella población que, en la actualidad, se encuentra entre los veinticuatro y cuarenta años de edad aproximadamente, nativos digitales, actuales profesionales que ya se están incorporando en las organizaciones.

Es importante investigar las características de esta generación, no solamente por el peso demográfico que representan, sino porque se evidencia una marcada diferencia con las generaciones anteriores. Poseen características especiales que las organizaciones deberían identificar, para implementar estrategias de retención, aprovechar las habilidades tecnológicas, el dinamismo y la apertura al cambio que poseen.

De acuerdo al estudio de Telefónica (2013), citado por Ramírez (2017), el 39% de los *Millennials* en América Latina, valora el rol que asumen las empresas en cuanto a formación; resultando relevante para las organizaciones considerar sus roles fundamentales en este tema. Retener a esta generación y ganar su fidelización, requiere implementar algunas opciones como la introducción de programas de incentivos no monetarios como por ejemplo desarrollo de competencias de liderazgo, de negocio y de relación, así como desarrollo de capacidades técnicas.

D. La importancia de la pedagogía en las empresas

Históricamente la gestión de la formación dentro de las empresas, ha sido cubierta por profesionales de diversos ámbitos, especialmente por profesionales del área de psicología. La pedagogía como ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza, no limita su actuación al ámbito escolar. En el sector empresarial es cada día más necesaria la participación de profesionales de la educación, que cuenten con las competencias necesarias para incursionar en estos ambientes en donde se requieren profesionales calificados para gestionar los procesos de desarrollo personal y profesional de las personas, y que posean competencias para trabajar en entornos virtuales de aprendizaje. Esto, no tanto para aumentar la productividad de los empleados, más bien para promover su desarrollo integral, más completo y global, que favorezca la construcción de una identidad tanto personal como colectiva, mediante procesos de formación efectivos que contribuyan a ampliar su participación e implicación en la organización. Mejorar la

empleabilidad de las personas dentro y fuera de la organización, debería ser uno de sus fines más ambiciosos.

Aramburuzabala (2012), indica que la pedagogía del trabajo es la ciencia de la educación que se ocupa del estudio de las relaciones que se establecen entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo. Citando a Gore y Manzini (2004), dice: *la formación en la empresa se define como un proceso de enseñanza activo, relacionado directamente con el desempeño en el puesto de trabajo y que pretende originar modificaciones de diferente clase, desde cambios de conocimientos, cambios de habilidades, comportamientos o actitudes, con la meta final de que la organización alcance sus propios objetivos.*

El pedagogo es el experto en la teoría y la práctica de la educación, es un profesional clave en esta nueva sociedad que requiere con urgencia que las empresas se vuelquen hacia la formación continua y la capacitación de sus empleados para, alinearlos a la estrategia organizacional, la cultura y la filosofía para alcanzar los objetivos y ser competitivos.

Aunque se podría decir que las funciones de esta profesión son desconocidas en el campo empresarial, éstas van desde la evaluación de necesidades de capacitación y evaluación de competencias, hasta el diseño organizativo, la gestión de calidad y la comunicación, orientación e inserción laboral, diseño, implementación y evaluación de planes de capacitación, formación de formadores, diseño y evaluación de programas de cambio e innovación, asesoramiento en políticas de recursos humanos, planes de carrera y gestión del conocimiento. Tareas que pueden realizar desde el área de recursos humanos o desde el área de formación (Aramburuzabala, 2012).

El panorama del mundo global requiere un protagonismo más marcado de la pedagogía laboral, como un medio para que las organizaciones alcancen los desafíos de ser competentes y a la vez sostenibles en el tiempo. La velocidad con

que surgen los cambios, requiere más que en ningún momento de la historia, la presencia del profesional de la pedagogía en las empresas, para contribuir al diseño y seguimiento de planes efectivos de formación que ayuden a desarrollar a las personas y como consecuencia de ello, las organizaciones alcancen sus objetivos de negocio.

Los profesionales de la educación deben destacarse como actores principales en los procesos de capacitación. Su participación en este sector es importante para aportar en la mejora de las condiciones formativas de las personas, teniendo presente que las empresas son sistemas abiertos y que los objetivos de la formación deben ir encaminados a elevar la competitividad y la sostenibilidad de las personas y de las empresas. Sánchez (2014) indica que la formación debe colaborar desde una perspectiva pedagógica y actuar desde dentro de las organizaciones empresariales.

En este contexto, es conveniente que las universidades tradicionales como espacios de educación superior, se cuestionen sobre la inclinación de los profesionales de la educación hacia el sector empresarial y si las facultades se encuentran preparadas para formar profesionales que puedan desempeñarse en este ámbito. Ampliar el perfil de egreso hacia la educación en general y no limitar la salida profesional hacia la educación reglada tanto pública como privada. Así mismo, las personas de diversas profesiones, que se dedican a la formación dentro de las empresas, deben tener una sana preocupación de prepararse académicamente, para desarrollar las competencias que se requieren, en procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación efectivos.

E. Creación de espacios de formación en las empresas

La realidad mundial actual supone nuevos retos, desafíos y cambio de paradigmas en los diversos ámbitos de la sociedad. Las palabras volátil, incierto, complejo y ambiguo que conforman el acrónimo VUCA por sus siglas en inglés, marcan el entorno que deben enfrentar las organizaciones que desean sobresalir.

VUCA es una herramienta versátil que ha tomado auge en el mundo empresarial. Fue desarrollada en el ámbito de las academias militares estadounidenses y cobró relevancia en diferentes ambientes a raíz de los atentados del 11-S.

El éxito de las empresas dependerá de la capacidad de los líderes para poner en marcha planes y estrategias encaminados a integrar a todos los miembros de la empresa con los valores y la estrategia organizacional. Resulta indispensable contar con visión, claridad, agilidad y entendimiento para hacer frente a los nuevos desafíos que presenta esta nueva época.

En el entorno VUCA se hace necesario un liderazgo organizativo enfocado en hacer frente de manera dinámica a esos cambios rápidos que suceden a nivel global en los mercados económicos. Un liderazgo con agilidad, con capacidad de anticiparse y reaccionar con metodologías ágiles que permitan tomar decisiones eficaces, gestionar e introducir el cambio en la organización.

Para Bob Johansen citado por Vives C. (2016), la forma de enfrentar un entorno VUCA es abordándolo con hiperconexión de futuro, con conocimiento, claridad y agilidad, esto a través de un aprendizaje continuo.

En el mundo empresarial y en especial en el ámbito de las relaciones laborales y los recursos humanos, según Manpower Group (2011) citado por Captevila (2017), existen ciertas macrotendencias:

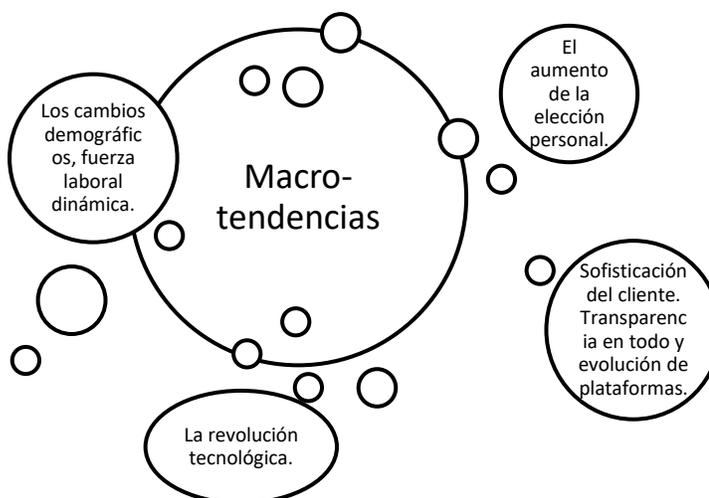


Ilustración 2. Macrotendencias.

Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos de Manpower group (2011)

Aunado a ello, los consumidores tienen más oportunidades de elegir dónde comprar, gracias al fácil acceso a tecnologías de la información y de la comunicación. Esto hace más vulnerables las empresas, ya que la presión que ejerce la globalización sobre todo a nivel de competencia en la compra - venta de bienes y servicios, requiere que éstas se organicen de manera diferente. Uno de los indicadores de éxito será cuánto invierten en el desarrollo del talento, motor de las organizaciones y su activo más importante.

Sánchez (2014) indica que la formación, la capacitación, la cualificación, la capacidad de innovación y la vinculación de la persona con la organización, son las claves para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las organizaciones empresariales. Las relaciones empleador y empleado están cambiando. Los profesionales de hoy, tienen un nuevo estilo, ya no buscan un trabajo para toda la vida, se preocupan más bien de cultivarse, tener oportunidades de formación y desarrollo y alcanzar metas a nivel personal y profesional, son más dinámicos.

En los años cuarenta algunas organizaciones estadounidenses crearon espacios de formación laboral, que llamaron institutos profesionales de capacitación y fueron el germen que dio origen al concepto de universidad

corporativa. El desarrollo y expansión de estos espacios de capacitación sucedió en los años noventa y en la actualidad, existen muchas empresas alrededor del mundo, que cuentan con universidades corporativas. En Estados Unidos, la primera de ellas fue la *Hamburguer University* fundada por *Mc Donald's* en 1961 y posteriormente, empresas como Motorola, Disney, Boeing, Nokia e IBM se unieron a este desafío.

En Europa surge en el año 2000 la universidad corporativa de Unión Fenosa, como la primera empresa en poner en marcha este modelo de capacitación corporativa. En los años posteriores han surgido muchas más, entre las que se pueden mencionar: FNAC España, Ferrovial, Caixanova, Telefónica y Banco Santander.

Illie-Cardoza, Cardoza y Hugas (2014), citando a (Hugas, 2007: 25; Ilie, 2009:145), señalan que las universidades corporativas han sido creadas en una primera instancia como instrumentos de las multinacionales para alinear sus modelos de liderazgo, cultura y valores corporativos. Estos nuevos espacios de aprendizaje, se están convirtiendo en una unidad de negocio, dentro de las organizaciones.

F. ¿Qué es una universidad corporativa?

Estos espacios de capacitación fundados por grandes empresas alrededor del mundo, se diferencian de las universidades tradicionales en que, con cierta táctica, ofrecen planes de formación que responden a sus necesidades particulares. Estos están encaminados a preparar a los trabajadores para alcanzar los objetivos de negocio, es decir, realizan inversión en capital humano con una dimensión estratégica, para hacer frente a la competencia cada vez más grande. Con esto logran crear una cultura de aprendizaje, mediante el uso de herramientas que les permiten administrar el talento y el conocimiento y ponerlos al servicio de sus fines.

El Instituto Tecnológico de Monterrey (2012), define la universidad corporativa como una estrategia, que permite a la empresa gestionar el aprendizaje, para alinearlo con los objetivos de negocio, lograr las metas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Sobre esta base, su principal función es dirigir el conocimiento interno, proporcionando a los empleados de la organización una oferta formativa relacionada con el sector al que pertenecen y específica para el área de trabajo en el que se desempeñan. Además, se constituyen en un medio eficaz para la comunicación de valores, cultura y filosofía, alineadas a las necesidades propias de la institución.

La experta Jaenne C. Meister, citada por en Ceaga (s.f.), indica que las universidades tradicionales y escuelas de negocio son aliadas de las universidades corporativas. Pueden ayudarles con el diseño de programas flexibles, específicos y adaptados a sus necesidades particulares, tomando en cuenta que, éste es un proceso de aprendizaje constante que acompaña durante toda la vida de la empresa. Jin Ginneberge, miembro del comité de acreditación de universidades corporativas CLIP - EFMD, es de la opinión que el papel que desempeñan las universidades y escuelas de negocio en las universidades corporativas, es el de proveer los contenidos que éstas necesitan. Jarvis (2001) citado por Baladrón y Correyero (2013) refiriéndose a este tema señala que, aunque diferentes de las universidades tradicionales, van escalando posiciones en el contexto de los espacios de aprendizaje de nuestra sociedad.

La creciente aparición de las universidades corporativas y la falta de literatura científica de este tema emergente, alentaron a Baladrón y Correyero (2013) quienes utilizando el método Delphi, realizaron un acercamiento con expertos responsables en diversas empresas españolas. El propósito fue investigar sobre las tendencias en los próximos 10 años, para identificar los retos de éstas frente a las universidades tradicionales. Las conclusiones fueron que, si bien cubrirán lagunas de la educación tradicional, la tendencia es que serán cada vez más, instrumentos de comunicación y de gestión de la formación en las empresas. No

como una competencia directa para las universidades tradicionales, más bien como un complemento, ya que podrían compartir personal docente, infraestructuras, programas formativos o acciones de investigación, desarrollo e innovación.

G. Las funciones de la universidad corporativa

Las universidades corporativas están orientadas a identificar necesidades de desarrollo a nivel estratégico, organizacional, grupal e individual; elaborar programas de formación alineados con estas cuatro dimensiones y diseñar los indicadores de seguimiento y evaluación tanto del aprendizaje como del impacto sobre los resultados del negocio. Las principales funciones de las universidades corporativas se resumen a continuación:

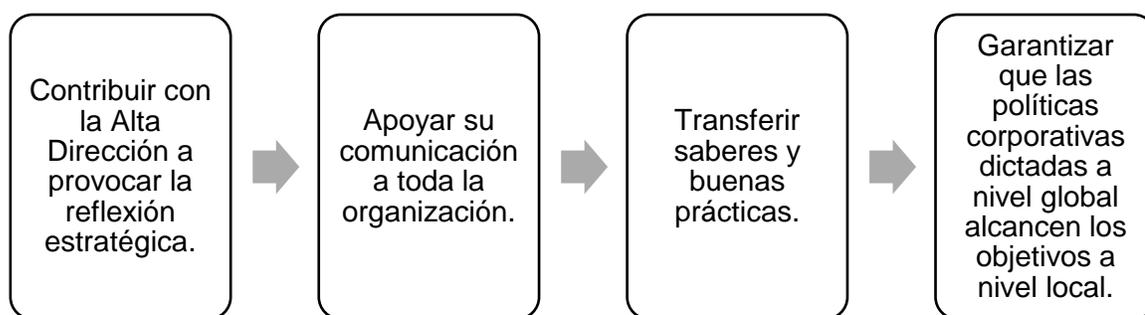


Ilustración 3. Principales funciones de las universidades corporativas.

Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos de Ilie-Cardoza, Cardoza y Hugas (2014)

Necesitan promover la realización de talleres y encuentros con profesionales de otros sectores o del mismo sector, para reflexionar sobre las cuestiones más relevantes que tienen en común y que están relacionadas con los nuevos desafíos a nivel gerencial que deben afrontar. Se puede decir que la universidad corporativa del futuro es aquella que esté orientada a los *stakeholders* de la compañía, (Ilie-Cardoza, Cardoza y Hugas, 2014). Esto es, tener un acercamiento con los diversos grupos de interés internos y externos y provocar la interacción entre empleados, directivos, accionistas, gobierno, proveedores, clientes y comunidad,

mediante actividades diversas, para descubrir las necesidades que permitan diseñar soluciones idóneas que contribuyan a ofrecer mejores servicios.

El apoyo a la gestión del cambio, el desarrollo de cultura única, la transformación del aprendizaje individual en aprendizaje organizacional, preparar a directivos y ejecutivos para que sean capaces de diseñar y ejecutar estrategias en un contexto tan dinámico y complejo como el actual, son algunas de sus funciones.

Los aspectos más comunes en la organización y operación, según conclusiones de los Foros de universidades corporativas organizado por ESADE (2010:10) citados por (Illie, Cardoza y Hugas, 2014) son:

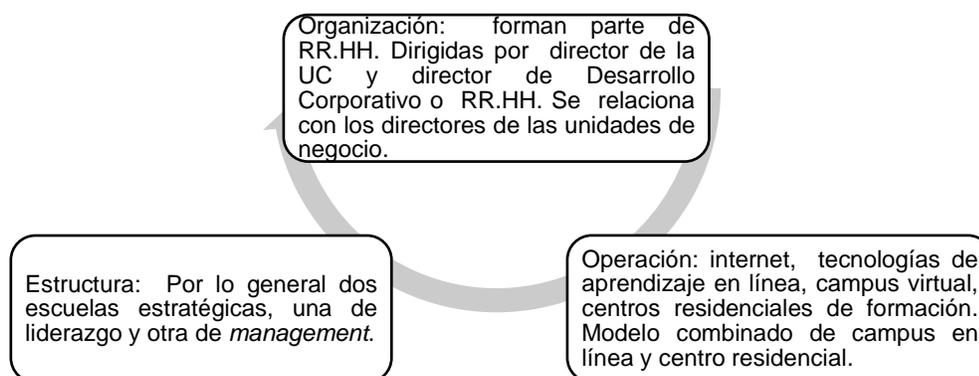


Ilustración 4. Organización y operación de universidades corporativas.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Por lo general, según la peculiaridad de cada empresa, algunas cuentan con escuelas técnicas, enfocadas en tecnología, ventas o idiomas, y en el caso de los bancos, pueden tener escuelas especializadas en finanzas o en gestión de riesgos, contenidos que pueden ser tratados de manera transversal. En éstas últimas la acreditación o certificación externa de la calidad del aprendizaje, puede ser un reconocimiento especialmente importante. La temática formativa debe ser

acorde a la medida de los empleados de la organización a la que va dirigido, ya que debe permitir satisfacer las demandas de formación en la organización.

Los principales socios y proveedores internos y externos de las universidades corporativas son muy importantes, en primer lugar, los directivos de la organización, ya que esto garantiza el alineamiento de los programas de formación con la estrategia de negocio. Illie-Cardoza, Cardoza y Hugas (2014) citando a (ESADE 2010) recomiendan que, al menos un 25% del contenido del programa sea impartido por directivos de la compañía. Su participación en los mensajes estratégicos de inicio y cierre de los cursos que se imparten, es muy enriquecedora. Estos pueden ser de manera presencial o bien por medio de un video pregrabado o en tiempo real.

Es importante también, que las organizaciones diseñen programas de reconocimiento para motivar la participación de los directivos, e invertir recursos económicos en programas de formación de formadores, para ayudarles a desarrollar y mejorar en ellos las distintas destrezas de comunicación, necesarias en los procesos de formación.

En lo que a programas de desarrollo de liderazgo se refiere, las escuelas de negocio son también socios importantes, ya que proveen de una certificación externa de la calidad de la formación. Tutores, mentores y expertos en aprendizaje y desarrollo de adultos, así como las empresas que se dedican a la capacitación basada en la experiencia, son también otros socios de las universidades corporativas.

H. Metodología de aprendizaje de las universidades corporativas

La metodología de la formación está conformada por las estrategias, modalidades y actividades, es decir el conjunto de criterios para ordenar la acción didáctica. El modelo, la modalidad y la estrategia son frecuentemente

interpretados como lo mismo, sin embargo, es necesario aclarar que son términos diferentes.

El modelo de formación es la ruta que orienta los programas de formación, y contiene impregnada la cultura y las concepciones teóricas que la empresa tiene con respecto a la formación.

La modalidad formativa es el conjunto de actividades que se eligen para el desarrollo de la formación. Pueden ser, por ejemplo, seminarios, módulos, cursos, conferencias, grupos de trabajo, jornadas u otros. Dentro de la modalidad o modalidades elegidas están las estrategias, que ayudarán a alcanzar los objetivos, son las acciones concretas por medio de las que se llevará a los participantes al desarrollo de los aprendizajes previstos, estas pueden ser simulaciones, estudio de casos, presentaciones, foros, wikis u otros.

Las universidades corporativas se caracterizan por la diversidad de modelos de aprendizaje, debido a que cada una está diseñada de acuerdo a la peculiaridad del negocio, son flexibles y buscan la formación en competencias laborales y técnicas. Baladrón y Correyero, (2013). Además de realizar procesos de formación presencial, hacen uso de las nuevas tecnologías y utilizan principalmente el modelo e-learning, aunque algunas empresas ya están optando por modalidades *blended* o *hybrid learning*.

Una tendencia actual para trabajar capacitación es incorporar más b-learning sobre e-learning puro, esto como respuesta a las características especiales de los nuevos profesionales que se están incorporando en las organizaciones a quienes se les ha denominado *knowmads*. Ellos se destacan por su creatividad e innovación, trabajo en equipo incluso con diferentes culturas y nacionalidades, capaces de aprender y trabajar en cualquier lugar utilizando la tecnología, reconfiguran con rapidez sus entornos de trabajo, desarrollando valor para sí mismos y para otros, ven el fracaso como otra forma de aprender.

El abordaje de la formación debe enfocarse en un modelo integral de aprendizaje que tome en cuenta los aspectos intelectuales, emocionales y experienciales. Es necesario el uso de metodologías de aprendizaje que ayuden al desarrollo de competencias intra e interpersonales, a continuación, se presenta el modelo propuesto por Illie-Cardoza, Cardoza Bulla & Hugas Sabater, (2014):

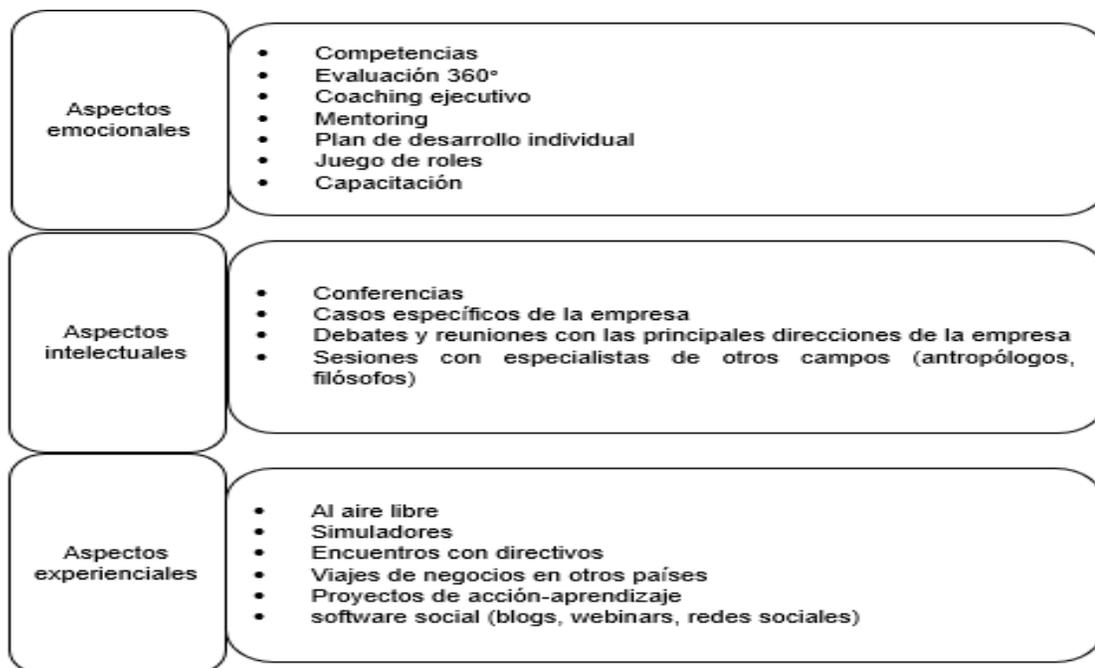


Ilustración 5. Metodologías de aprendizaje.

Fuente: Illie, Cardoza & Hugas, (2014)

En los casos de los programas *learning by doing*, esto es aprender haciendo, para que éstos alcancen una formación balanceada y a la vez alineada con necesidades reales de las empresas, el proceso de enseñanza – aprendizaje debería planificarse con actividades que representen un 70% de un plan de formación y desarrollo aprovechando la plataforma virtual, un 20% de reuniones para mentoría y un 10% de conferencias académicas (Illie-Cardoza, Cardoza y Hugas, 2014).

I. Evaluación de procesos de capacitación

Previo a abordar el tema de evaluación, es importante hacer un breve repaso del proceso de enseñanza aprendizaje que se da en el desarrollo de planes educativos.

Para UNESCO (2008), la educación es un proceso permanente que facilita el aprendizaje, el desarrollo de competencias, la experiencia y la incorporación plena de los valores, afectos y de sus potencialidades, tanto individuales como sociales.

Las competencias laborales se desarrollan mediante el proceso de aprendizaje y son el conjunto de saberes integrados desarrollados por el individuo. Esos saberes, le permiten ser capaz de hacer o ejecutar acciones, que contribuyen a su desarrollo, porque le aportan a su crecimiento como persona y a saber comportarse a nivel individual y social, en cualquier ámbito en el que esté inmerso. Las competencias son la combinación de estos tres elementos: saber aprender, saber hacer y saber ser, que son los atributos necesarios para desempeñarse en diversas situaciones de la vida cotidiana.

El aprendizaje ha sido estudiado a lo largo de los años. En cada época han surgido teorías para dar respuesta a las necesidades del momento y para marcar pautas de actuación. Han aportado elementos valiosos y muchos de ellos siguen vigentes. Algunas de las teorías de aprendizaje desarrolladas a lo largo del tiempo son:



Ilustración 6. Teorías de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Todo aprendizaje es un instrumento de adaptación a situaciones nuevas, se puede modificar por uno posterior y siempre es potencial, requiere tener motivación y contar con la oportunidad de ejecutar la conducta aprendida. La percepción, memoria, atención, motivación y metacognición son procesos cognitivos que están presentes en el aprendizaje y ante una misma situación cada persona obtiene resultados diferentes como respuesta de la conjugación y combinación de dichos procesos.

Ante la percepción de un estímulo sensorial externo se dispara el aprendizaje, por ello es importante en un proceso formativo indagar cuáles son los canales o sentidos preferentes de aprendizaje de cada individuo implicado, con el fin de utilizar diversas estrategias didácticas y metodologías combinadas que estimulen los canales perceptivos, para que la información sea asimilada y procesada de manera eficiente.

Estos canales de aprendizaje según el modelo VAK citado por Pulgar (2005) son el canal visual, el auditivo y el kinestésico, que pueden ser estimulados utilizando diversos métodos didácticos, que impliquen una participación activa de los estudiantes mediante la provocación del diálogo en el trabajo colaborativo, la formación inductiva-deductiva, la estimulación de la creatividad, la constante motivación y la atención individualizada.

El estilo particular de aprendizaje se puede decir que es conjunto de preferencias generales propias de cada persona, que condicionan su manera de aprender y la conducen a utilizar más un método de aprendizaje que otro. Varía de un individuo a otro ya que influyen diversos factores como la edad, la motivación o el nivel socio-cultural de la persona. Una misma persona puede tener distintos estilos según el objeto de aprendizaje que se trate, además estos se pueden modificar y se pueden aprender.

Pulgar (2005) señala que en la enseñanza no formal solemos estimular casi todos los estilos de aprendizaje al incorporar metodologías didácticas basadas en estímulos perceptivos, en procesos activos, dinámicos y participativos, con predominio del diálogo y la reflexión grupal, aunque a veces minimicemos la conceptualización teórica. Si estas actividades se combinan con recursos online, los resultados de aprendizaje pueden ser mejor aprovechados por los individuos.

En los programas de capacitación corporativa es importante la vinculación entre los fines que persigue la institución a nivel de capacitación y la forma en la que son entregados los contenidos a los participantes, tomando en cuenta los distintos modos de aprender propios de cada una de los distintos grupos generacionales que conforman el conglomerado de colaboradores en una empresa.

Conocer las tendencias actuales en educación superior y utilizar las que sean aplicables al diseño e implementación de programas de capacitación empresarial, podría contribuir a alcanzar los objetivos. Algunas de estas tendencias según Universia Colombia (2019) son las siguientes:

Flipped Classroom	Clase invertida, donde el aula es el espacio para poner en común lo trabajado en casa, aprovechar el trabajo colaborativo mediante debates y la consolidación de conceptos.
Movimiento maker	El aula se convierte en un espacio de creación en donde se lleva a cabo mediante el trabajo colaborativo, las soluciones a proyectos planteados por el docente.
Educación emocional	Promueve la eficiencia en la comunicación, desarrollo de pensamiento crítico, desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y de toma de decisiones.
Introducción a las competencias tecnológicas	Que promueva en el desarrollo de la inteligencia abstracta a través del empleo de la robótica o la realidad virtual.

Ilustración 7:Tendencias en educación superior.

Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos de Universia Colombia (2018).

Alles (2002), propone el refuerzo de nueve competencias transversales en los colaboradores de las empresas, para desarrollar en los potenciales futuros directivos habilidades y destrezas necesarias para su crecimiento profesional y personal, estas son:

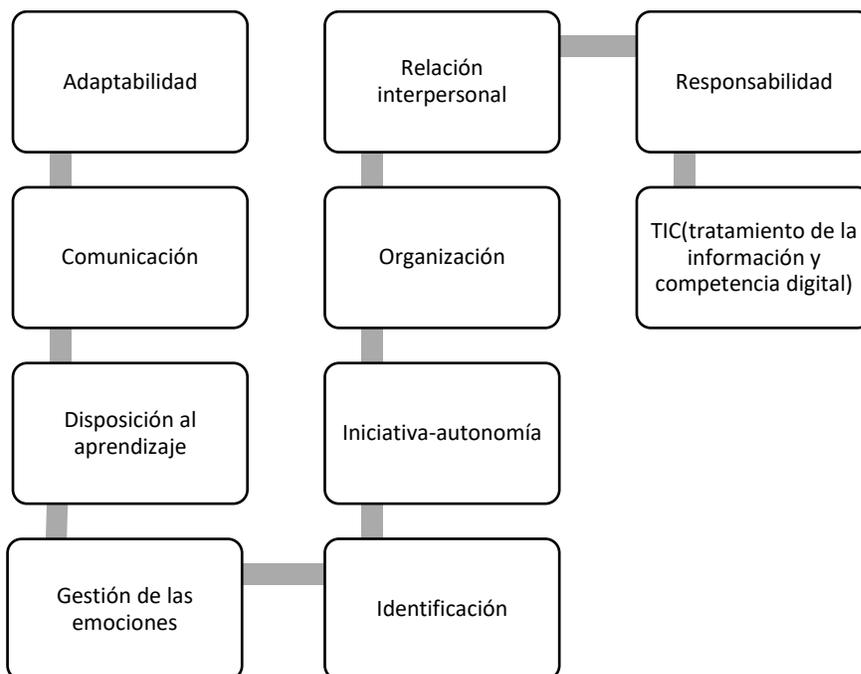


Ilustración 8: Competencias transversales para la ocupabilidad de jóvenes.

Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos de Alles (2005)

J. Evaluación de la capacitación

La implementación de procesos de capacitación en las empresas, conlleva aprovechar los resultados obtenidos en sus diversas etapas. Esto, con el fin de determinar si los diversos recursos asignados, tanto de tipo económico como materiales y humanos, entre otros, han sido suficientes y adecuadamente utilizados y si se han alcanzado los objetivos planteados al inicio de la capacitación. Por ello, se hace indispensable utilizar diversas formas de evaluar dichos procesos.

UOC (2014) define la evaluación de la formación como un proceso sistemático de medición de la calidad y rentabilidad de un programa o de un curso. Trata de valorar el coste-beneficio de la acción formativa para determinar el impacto del aprendizaje en el logro de los objetivos de negocio de la organización, que inicia con la investigación de las necesidades específicas del grupo al que estará dirigida, y relacionada directamente con algún área de oportunidad o reto de negocio. El resultado del diagnóstico de necesidades, proporciona información de base para la elaboración del plan, que incluye identificación del colectivo que participará en la acción formativa, análisis de conocimientos previos y experiencia, preestablecer los indicadores y criterios que serán utilizados en su evaluación posterior.

Los indicadores cualitativos o cuantitativos de la acción formativa, proveen insumos para identificar el impacto que la capacitación ha tenido en los participantes, a nivel de aprovechamiento, aprendizajes para el puesto de trabajo, ajustes que se deberán realizar en acciones formativas posteriores y, del beneficio que la empresa obtiene como resultado de la inversión de recursos financieros en procesos de capacitación.

A continuación, algunos modelos para medir impacto de capacitación:

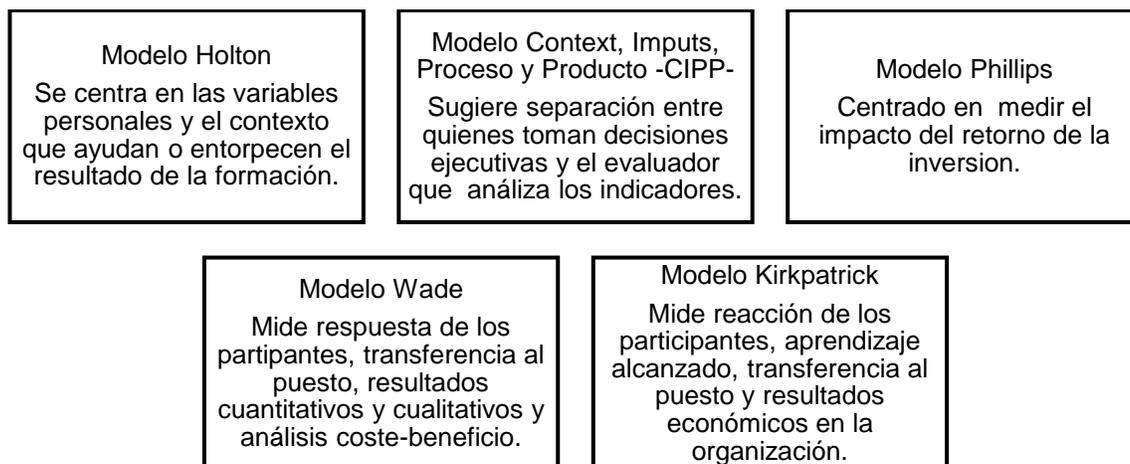


Ilustración 9. Modelos para medir impacto de procesos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Pineda (2000) en su publicación sobre *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones* indica que la evaluación de la formación es una tarea difícil, pero enormemente necesaria, ya que solo evaluando se pueden detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, los rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la formación futura. Para justificar su necesidad e importancia, propone un modelo holístico que hace énfasis en la identificación de sus funciones básicas:



Ilustración 10. Funciones de la evaluación en el modelo holístico.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

En función de la finalidad, existen diversas modalidades de evaluación de la formación en las organizaciones, las cuales se diferencian de las modalidades de evaluación educativa, aunque tienen algunas coincidencias básicas:

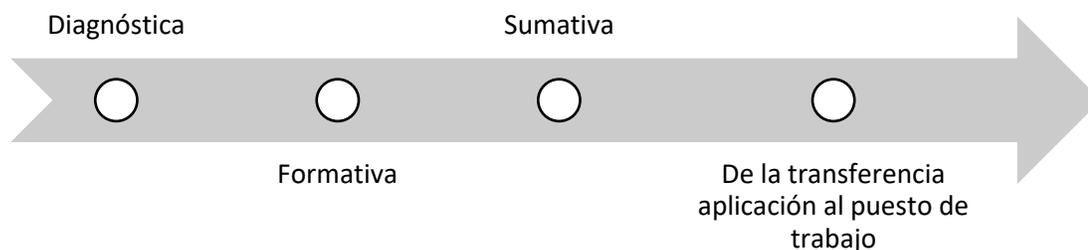


Ilustración 11. Modalidades de evaluación en función a su finalidad.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

El modelo holístico de evaluación de la formación, propone el diseño de un plan eficaz que además de considerar las funciones básicas y las modalidades mencionadas, responda los siguientes interrogantes mediante el cruce de respuestas que deben integrarse en un todo global:

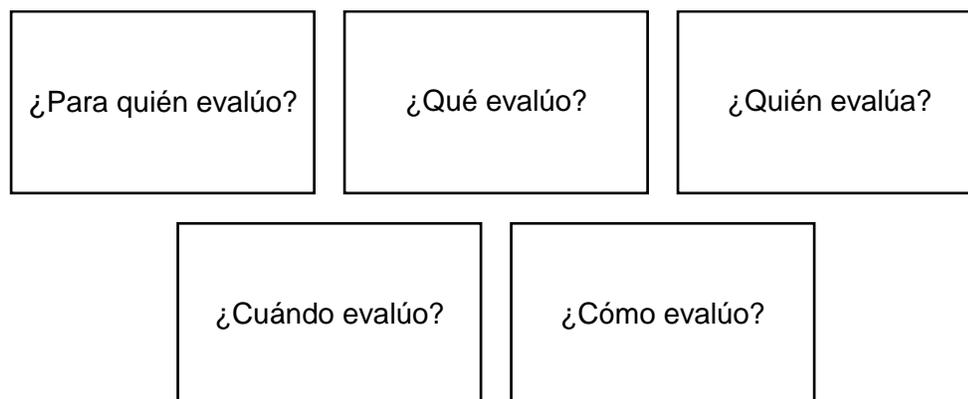


Ilustración 12. Interrogantes de evaluación en el modelo holístico.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Por lo general, las empresas están interesadas en saber los resultados de los procesos formativos, en función de mejorar el clima laboral y la productividad, esto se realiza verificando la aplicación de las competencias desarrolladas por los participantes en su puesto de trabajo. La evaluación del resultado se hace mediante la observación directa, la aplicación de cuestionarios, las entrevistas a los supervisores y coordinadores después de un período de tiempo que suele ser superior a dos meses luego de haber recibido la capacitación y la evaluación de desempeño.

A esta evaluación normalmente se le denomina evaluación de los resultados organizativos y está centrada en determinar el impacto y la rentabilidad que genera en el negocio la inversión económica destinada a capacitación, mediante indicadores blandos o cualitativos e indicadores duros o cuantitativos, que poseen características diferentes tal como se puede ver en la siguiente ilustración:



Ilustración 13. Evaluación de los resultados organizativos.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

K. Modelo Kirkpatrick

Según la consulta realizada en diversas fuentes de información, la herramienta más utilizada por las organizaciones para realizar medición de los resultados de la inversión en capacitación, es el modelo Kirkpatrick que consta de cuatro niveles de evaluación:

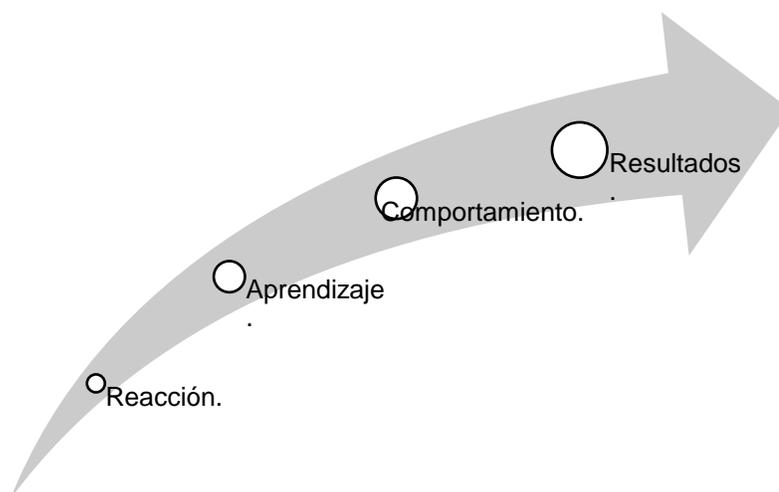


Ilustración 14. Modelo Kirkpatrick de evaluación de la formación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

El indicador reacción, está directamente relacionado con indagar si la acción formativa tuvo un resultado positivo o negativo en los participantes, es decir mide la satisfacción de las personas con respecto al contenido y los formadores. El segundo indicador, aprendizaje, se practica al final del proceso y está enfocado en medir por medio de test los saberes, habilidades y destrezas desarrolladas por los participantes.

Con respecto al indicador comportamiento, este nivel se suele evaluar por medio de entrevistas a los supervisores y coordinadores inmediatos de los participantes, pues está enfocado en medir la transferencia de los conocimientos adquiridos durante acción formativa al puesto de trabajo, ya que evalúa cambio de conductas de la acción formativa.

Por último, el indicador resultados, es utilizado para saber el efecto que la inversión monetaria en capacitación tiene en los resultados de una empresa, esto es analizar si aumentó la satisfacción de los clientes, la calidad de los productos, el nivel de ventas, la reducción de costos, entre otras. Es un nivel estratégico para las empresas, pero pocas lo utilizan pues requiere de un análisis profundo y una conjugación de los diversos elementos humanos, económicos, materiales y financieros que se deben tomar en cuenta para obtener un resultado que pueda considerarse confiable con relación al retorno de la inversión.

En procesos de formación, no es necesario aplicar los cuatro niveles que el modelo Kirkpatrick propone, solo en aquellos más estratégicos y que requieren de un resultado global de todos los aspectos. Es importante recalcar, que la evaluación de los cuatro niveles no necesariamente debe realizarse en el orden presentado.

El modelo plantea como error, centrarse en la rentabilidad como meta última de todo proceso evaluativo, ya que conduciría a una visión reduccionista del impacto de la formación. Las empresas que se inclinan por hacer rentable la

inversión de la capacitación, encuentran serias dificultades para llevar a cabo la evaluación del impacto que la inversión en formación genera en la organización, esto debido a que evaluar los niveles de rentabilidad resulta difícil y complicado por diversos factores, entre ellos, que no existen instrumentos adecuados para medirlo.

Pineda (2000) considera que estas dificultades pueden superarse introduciendo un plan de evaluación de la formación completo y coherente, y responsabilizando de su diseño y aplicación a profesionales competentes en temas pedagógicos que otorguen a la evaluación de la formación un rol prioritario en el seno de la organización.

L. Calidad de la evaluación en procesos formativos

La Organización Internacional de Normalización reconoce en el apartado 6.2 de la norma ISO 9001 relacionada con la gestión de calidad de recursos humanos, que: Se considera de calidad los recursos humanos:

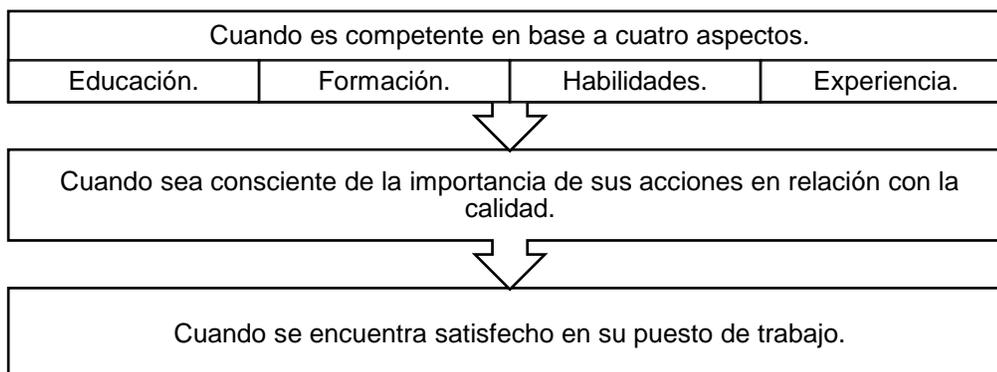


Ilustración 15. Gestión de la calidad de los recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

En el documento conclusivo de OREALC/UNESCO Santiago (2008), se plantea que el concepto de calidad de la educación contempla las dimensiones de equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia, que deben estar estrechamente relacionadas.

Es así que es conveniente detenerse y analizar los elementos que conforman cada una de estas dimensiones esenciales, para comprender los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar la evaluación de un proceso educativo, en este caso, la evaluación de un programa de capacitación.

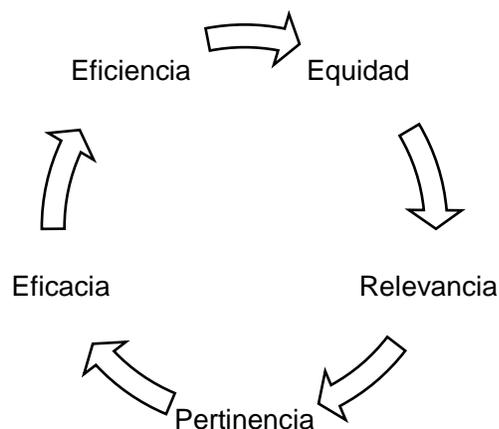


Ilustración 16. Dimensiones de la calidad de la educación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

La equidad es común entenderla como igualdad, pero no significa lo mismo. Para alcanzar una educación de calidad en condiciones de igualdad, debe tomarse en cuenta la equidad, que incluye los principios de igualdad y diferenciación con lo cual se asegura que, todas las personas tengan las mismas oportunidades de alcanzar los fines de la educación, ya que esta toma en cuenta las necesidades de cada persona según sus capacidades, su contexto y cultura en el que se desenvuelve.

La educación será relevante en la medida en que conozca lo que la sociedad en su conjunto califica como prioritario y promueva los aprendizajes que son significativos y de desarrollo personal para cada uno de sus miembros, no solo de aquellos grupos de poder dentro de la misma. La finalidad de la relevancia es lograr el pleno desarrollo individual y social de los miembros de una misma sociedad, atendiendo el qué y el para qué de la educación.

La pertinencia como tercera dimensión de la calidad, significa la inclusión del estudiante respetando y valorando su idiosincrasia. La educación debe ser flexible y adaptarse a las necesidades y características de cada individuo, tomando en cuenta los distintos estratos sociales y culturas, sus diferentes capacidades e intereses, de manera que pueda apropiarse de los contenidos a nivel local y mundial.

La dimensión eficacia, da cuenta de si las metas educativas son alcanzadas por todos, es decir si existe equidad, relevancia y pertinencia. La eficiencia se refiere a la responsabilidad en el manejo de los recursos financieros y de gestión, que la sociedad destina para la educación.

Sobre esta base, la valoración de la calidad de la educación requiere adoptar un enfoque integral desde las dimensiones mencionadas, haciendo un juicio de valor que permita generar insumos para la mejora de la calidad de los procesos, derivada de la toma de decisiones. El juicio de valor se hace a partir de la revisión y análisis de todos los componentes: la estructura, organización y financiamiento, desempeño de los docentes, aprendizaje de los estudiantes y sus consecuencias en el acceso a oportunidades futuras y movilidad social.

La finalidad de la evaluación de la calidad de la educación, es identificar mediante la generación de información significativa, todos aquellos elementos limitantes que influyen negativamente para alcanzar los objetivos de la educación. Los resultados deben orientar la toma de decisiones para mejorar los procesos y el diseño de políticas orientadas a mejorar la calidad y responder a las necesidades actuales identificadas.

M. Casos de éxito

En palabras de Josep A. Planell, Rector de la UOC (Universidad abierta de Cataluña), las universidades tradicionales tienen argumentos para poder llegar a ser el socio ideal en el diseño de respuestas formativas, a medida de las necesidades de cada empresa y de cada profesional.

En 2014 la UOC participó en la edición del primer volumen de Corporate U que lanzó con el nombre de “Universidades corporativas 10 casos de éxito”. En este apartado se hace un resumen de los principales elementos que, sin lugar a duda, han contribuido a llevar al éxito a las diez organizaciones presentadas por la UOC. Estas empresas tienen algo en común, se han enfocado en la inversión en formación, capacitación y desarrollo de sus profesionales como una prioridad estratégica, que les ha permitido alcanzar sus objetivos de negocio, ser competitivos, estar a la vanguardia y preparar a los colaboradores para dar respuesta a los constantes retos de la globalización y la era de la información y la comunicación.

Las experiencias que las empresas han compartido hacen referencia a la organización de las universidades corporativas y a la vinculación que las mismas tienen con la estrategia organizacional para contribuir a alcanzar los objetivos de negocio. No se documenta cómo es llevado a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje virtual, las estrategias y herramientas utilizada para ese propósito.

Los 10 casos de éxito se presentan en el mismo orden en el que aparecen en el libro citado, sin embargo, es importante resaltar el espacio dedicado a las universidades corporativas implementadas por el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria -BBVA- y el Banco Santander, porque su actividad económica en el sector de servicios financieros, está directamente relacionada con el tema del presente trabajo.

1. Ferrovial

Ferrovial es uno de los principales operadores globales de infraestructuras y gestores de servicios a ciudades, fundada en 1952 en Madrid. La Universidad Ferrovial, creada en 2007 con la misión de “comunicar los valores de la compañía y favorecer el desarrollo del talento diferencial de la organización”. Los objetivos de su creación son:

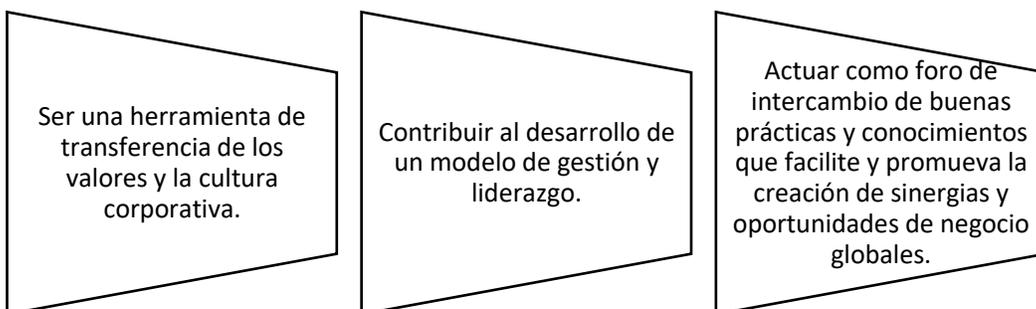


Ilustración 17. Modalidades de evaluación en función a su finalidad.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

La manera de asegurar que los objetivos de la universidad estén alineados con los de negocio, es mediante la creación de un equipo de expertos internos que apoyen en la identificación de necesidades estratégicas de formación, de desarrollo y aprendizaje y se sustenta en cuatro pilares fundamentales:

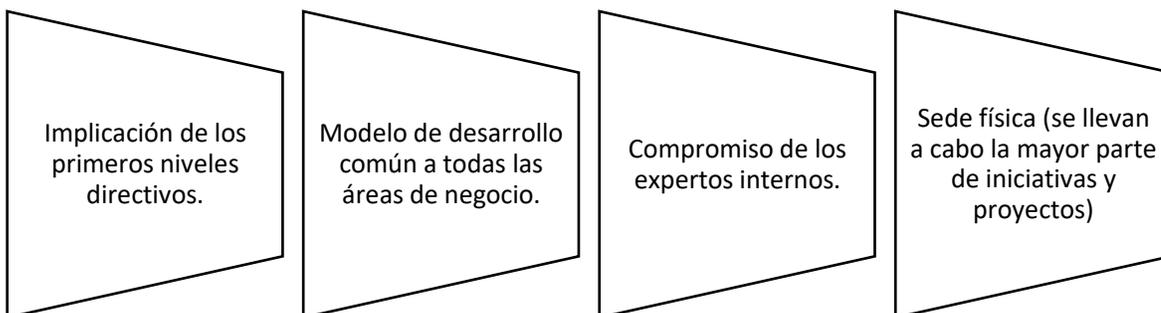


Ilustración 18. Modalidades de evaluación en función a su finalidad.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

2. BBVA

El grupo BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S. A.) emplea aproximadamente a 109,000 personas y tiene presencia en 30 países alrededor del mundo. El compromiso con la formación es parte de la cultura corporativa, lo cual ha logrado con un elemento clave: El respaldo y la implicación de la Dirección. Las acciones formativas son parte de la agenda del presidente, del consejero delegado y del resto de miembros del Comité de Dirección.

La evolución de la formación a partir del año 2002, con la creación de cuatro escuelas: comercial, tecnología, finanzas y *management*, fue el germen de lo que hoy es el Centro de conocimiento y aprendizaje del grupo, campus BBVA, modelo formativo de referencia en la industria financiera. Ha sido el fruto de una constante evolución, con una fuerte implementación tecnológica en los últimos años, para responder a las necesidades de negocio desde dos perspectivas:

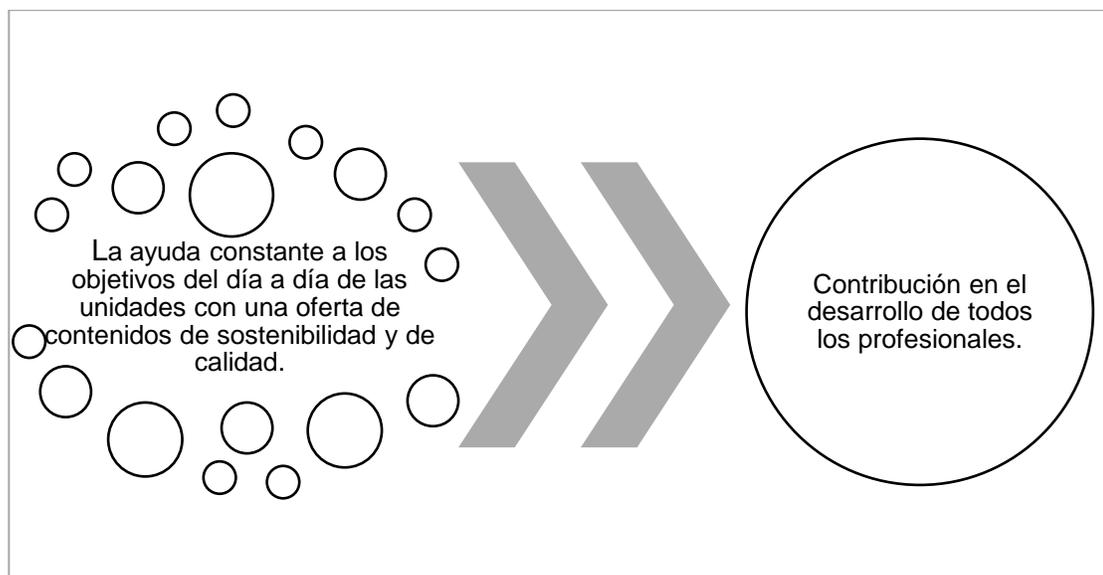


Ilustración 19. Perspectivas para responder a las necesidades de negocio en BBVA.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Los objetivos fundamentales del Campus BBVA son:



Ilustración 20. Objetivos fundamentales del campus BBVA.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Cuenta con una Unidad de Formación, responsable de elaborar un Plan anual de formación del Grupo; marco que define las líneas estratégicas de formación y una oferta formativa que faciliten el logro de los objetivos de negocio del banco. Esta Unidad mantiene un acercamiento constante con las distintas áreas de negocio en los diversos países, para identificar las necesidades de formación, que sirvan de base para elaborar una oferta formativa que dé respuesta a las necesidades identificadas, que pueden derivarse de tres fuentes:

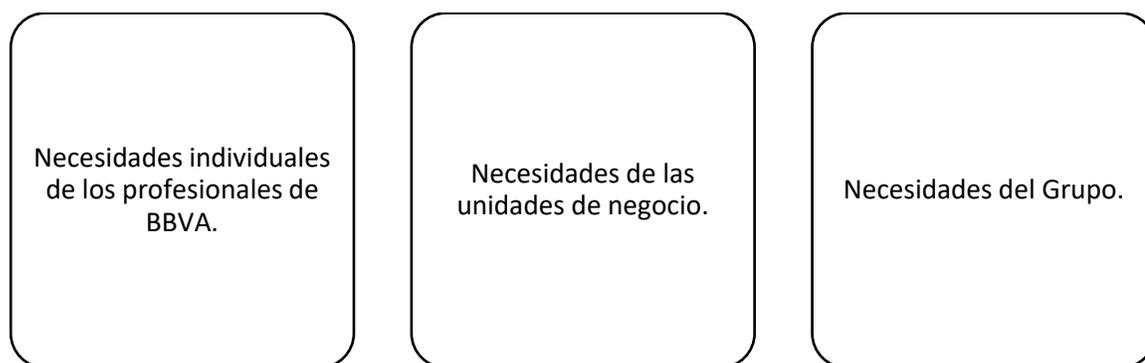


Ilustración 21. Identificación de necesidades de formación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Recursos humanos y servicios integra el comité de dirección del banco y dentro de sus responsabilidades están las políticas de recursos humanos, entre las que se encuentran formación corporativa que a su vez se organiza en dos áreas principales:

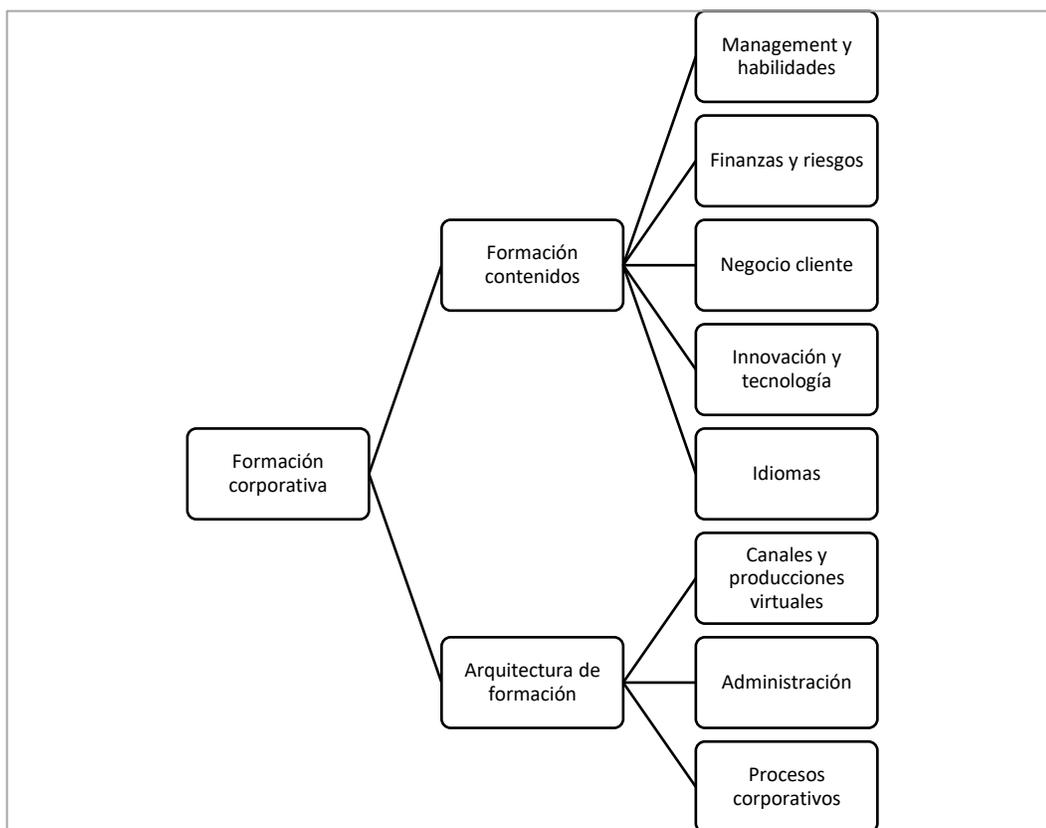


Ilustración 22. Estructura de la formación corporativa de BBVA.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Cada área de formación de contenidos está organizada con un director responsable al frente y un equipo de trabajo según las necesidades y el volumen de trabajo; responsables de la actualización y el mantenimiento del catálogo formativo.

Arquitectura de formación tiene a cargo la definición y ejecución de las actividades formativas con los *stakeholders*, para promocionar y posicionar la marca Campus BBVA mediante actividades como: Programas formativos

presenciales, foros, acciones de *employer branding* y apoyo a acciones de responsabilidad social corporativa. Es el área responsable de provocar la comunicación interna y externa.

El campus BBVA utiliza una metodología multipaís para la gestión global de contenidos. Ofrece un catálogo formativo único y completo, diversificado y optimizado. Los contenidos y las brechas identificadas en los procesos de detección de necesidades, son actualizados de manera permanente.

Para ofrecer los mejores programas formativos a sus profesionales, mantiene una constante relación con sus principales proveedores, las universidades internacionales y escuelas de negocio. La selección de contenidos se hace luego del análisis de la mejor propuesta de los proveedores, que han pasado por un proceso previo de homologación:



Ilustración 23. Homologación de socios estratégicos de formación de BBVA.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Certificación de aprendizaje es extendida por entidades externas, luego de realizar las respectivas pruebas de valoración. Los recursos que necesita el campus para funcionar son los siguientes:

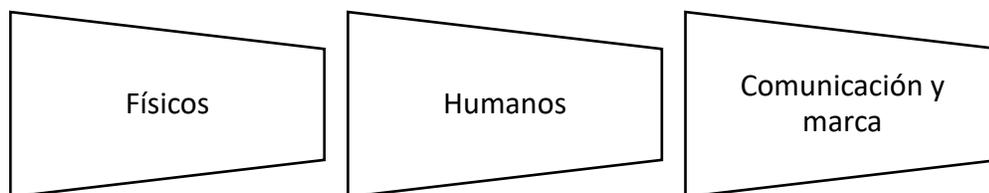


Ilustración 24. Recursos del campus BBVA.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

En cuanto a los recursos físicos campus BBVA cuenta con centros de formación en todos los países donde opera. Orientados a acciones específicas que requieren de actividad presencial y un punto de encuentro a nivel local de las distintas áreas con los *steakeholders*.

Además, en Madrid cuenta con el campus Moraleja, con un área de 44,000 m2, 31 aulas, 207 habitaciones y tecnología de vanguardia. Cuenta con *videowalls* interactivos, *totems* y mesas *multitouch*, entre otros.

Formación corporativa en campus Moraleja, cuenta con un staff, conformado por directivos, consultores de formación, consultores técnicos y con una red de facilitadores y formadores internos, especialistas en las distintas áreas y expertos del negocio, quienes apoyan al desarrollo de los profesionales mediante su participación en la apertura de jornadas, cursos y foros. Todas las aulas están acondicionadas con los siguientes elementos:

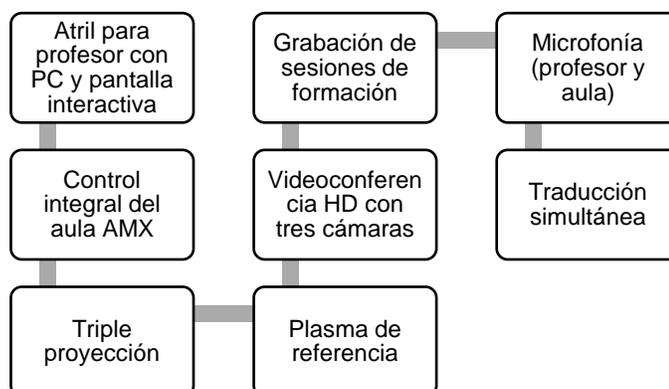


Ilustración 25. Recursos del campus BBVA.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

El recurso comunicación y marca apuesta por la formación. Con su marca propia que, mediante la gestión del modelo de formación, ayuda a generar valor para la marca principal del banco. Los tipos de comunicación que utiliza son:

Comunicación interna (a nivel de participante y a nivel organizativo)	Genera marca.	
	Impulsa lanzamiento de nuevos programas.	
	Incrementa y estimula la demanda de acciones formativas.	
Comunicación externa	Apoya a los <i>stakeholders</i> para difundir las actividades como:	Foros
		Programas presenciales
		Cursos <i>on-line</i>
		Acciones de <i>employer branding</i>

Ilustración 26. Tipos de comunicación campus BBVA.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

El complejo entorno de mercado y los retos a los que se enfrenta el banco, han reforzado la idea del aprovechamiento de la tecnología. Con esto, campus BBVA se encuentra en un proceso de evolución hacia una nueva tecnología (LMS), en la nube, que permitirá gestionar en una sola herramienta toda la formación: *e-learning*, *blended* y presencial.

3. Orange

Orange España presta servicios de telecomunicaciones, ofreciendo a sus clientes la mejor calidad de servicio posible, esforzándose para que su experiencia sea la más satisfactoria. Utiliza un modelo de gestión operativa de formación continua, basado en un enfoque de autodesarrollo, flexibilidad y digitalización. Está a cargo de Recursos Humanos y Gestión del Talento. Esta iniciativa contribuye a afrontar con éxito los retos de la sociedad actual en tema de telecomunicaciones. Sus principales objetivos se resumen en el siguiente gráfico:

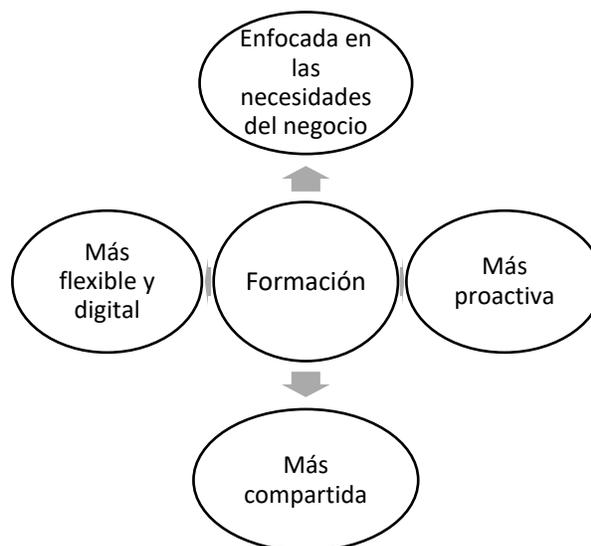


Ilustración 27. Modelo de gestión de formación continua campus BBVA.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

El plan de formación se actualiza continuamente y se diseña con acciones que ofrezcan respuesta a las necesidades detectadas, a partir de tres ámbitos principales: la estrategia corporativa, los objetivos del negocio y el desarrollo de habilidades individuales.

El modelo de formación está sostenido sobre tres pilares: Acciones derivadas de la estrategia corporativa, acciones dirigidas a cumplir los objetivos del negocio y acciones de desarrollo individual. Está respaldado por la cultura de innovación de la empresa y ofrece un plan de desarrollo, mediante formación presencial complementada con formación *on-line* y *blended*. La empresa pone a disposición de los trabajadores los medios para su formación, pero son estos últimos quienes deciden sobre su progreso profesional. La herramienta que utilizan es una plataforma *Learning Management System LMS*, donde cada trabajador con apoyo de Recursos Humanos gestiona su formación de manera automática y puede:



Ilustración 28. Gestión individual de formación en campus BBVA.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

En cuanto a su estructura organizativa, está conformada por siete escuelas que atienden la formación a todos los colaboradores según las necesidades de estos:

Escuelas	Corporativa	Formación obligatoria
	De desarrollo	Formación genérica
	Comercial	Formación especializada
	Técnica	Formación especializada
	De tiendas	Formación del <i>frontline</i>
	De empresas	
	CrC (Centro de relación con el cliente)	

Ilustración 29. Estructura organizativa campus BBVA.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Las figuras clave del proceso formativo son alrededor de 600 *trainers* capacitados en desarrollo de habilidades de comunicación y formación de

formadores, ya que ellos son los responsables de compartir las experiencias y mejores prácticas en aspectos clave del negocio. Cuentan con el apoyo de una oficina técnica que los acompaña en la selección y preparación de contenidos.

El programa cuenta también con *sponsors* en cada área de la organización, quienes se encargan de mantener reuniones periódicas con sus compañeros para socializar la información relevante relacionada con la oferta formativa y despertar en los demás colaboradores el interés de seguir formándose.

Un aspecto interesante del modelo de aprendizaje es que contempla un plan de evaluación continuo que hasta el momento no se ha visto en los planes de formación de las empresas anteriormente analizados. El plan de evaluación, valora tres aspectos: la consecución de los objetivos propuestos, la adecuación al puesto de las acciones formativas y la mejora continua.

Al finalizar cada acción formativa se valoran los aspectos: contenido, formador, duración, aplicabilidad, material de formación, principales mensajes y herramientas, satisfacción del empleado en cuanto a la formación recibida. Pasados tres meses se evalúa la eficacia de la formación que mide la transferencia del aprendizaje hacia el puesto de trabajo. Este procedimiento se realiza por medio de encuesta al supervisor del colaborador que asistió a capacitación y contiene preguntas como:

La acción formativa ¿Es aplicable al día día de tu colaborador?

Aprendizaje de saberes.

¿Ha aplicado lo aprendido en los últimos tres meses?

Valoración de eficacia

Ilustración 30. Aspectos de evaluación de la eficacia de la formación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

No son evaluadas las formaciones con duración menor a 16 horas o dos días, los seminarios sin coste económico y las aulas permanentes.

4. Asepeyo

Asepeyo es una asociación de empresarios sin fines de lucro. Su principal actividad es la prestación de servicios de asistencia en las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Tiene casi 100 años de experiencia y cuenta con más de 3000 empleados. Su universidad corporativa nació en el año 2005. Es una comunidad de aprendizaje con espacios físicos y/o virtuales, que ha evolucionado el modelo de gestión de la formación, alineado al negocio. El aprendizaje organizativo se centra en el diseño y desarrollo de programas formativos por puesto de trabajo, que contemplan una serie de acciones encaminadas a desarrollar las distintas competencias que se requieren para el desempeño. Enfocado en una gestión integral que impacte de manera sostenible haciendo partícipes a todos los miembros de la organización. El objetivo principal es potenciar la flexibilidad y proactividad del proceso formativo, para prever y afrontar los cambios constantes del mundo actual y minimizar los riesgos que de esos cambios se puedan derivar, convirtiendo al empleado en el actor principal de su aprendizaje. Los programas constan de un ciclo de tres fases:



Ilustración 31. Fases de los programas de formación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Para lograr sus objetivos, la universidad corporativa de Asepeyo da especial importancia a los siguientes factores:

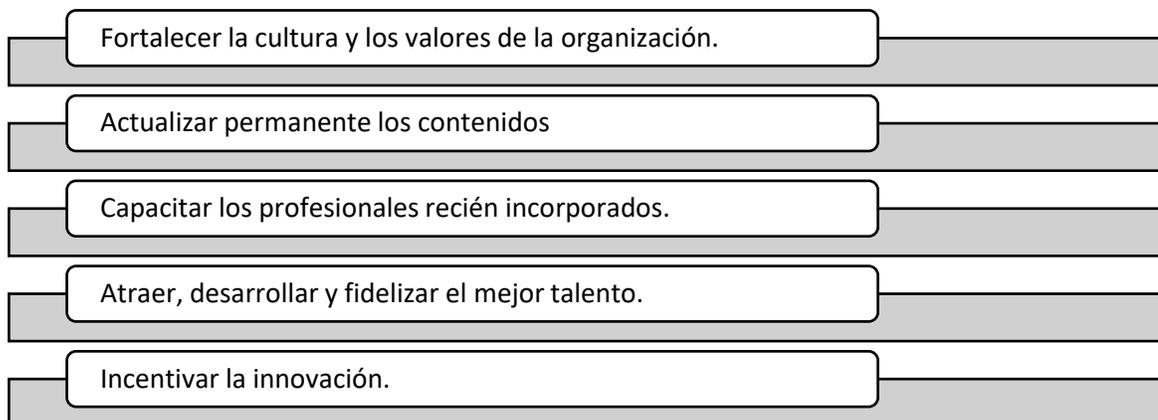


Ilustración 32. Factores para lograr los objetivos universidad de Asepeyo.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

La estructura organizativa del modelo se basa en tres ejes: estratégico, académico y de gestión. Es dirigido por un consejo rector con integrantes del comité de gerencia y no pertenece al área de Recursos Humanos. El éxito del modelo lo atribuyen a lo que consideran las mejores prácticas o el buen hacer y se resume a continuación:

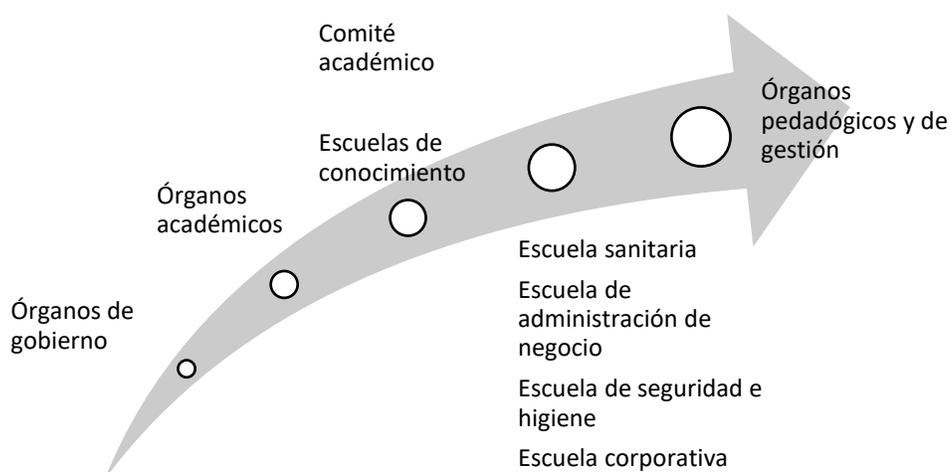


Ilustración 33. Mejores prácticas del modelo de formación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

5. Prosegur

Prosegur es una multinacional dedicada a ofrecer servicios integrales de seguridad privada para hogares y comercios, utilizando la tecnología más avanzada. Cuenta con 150,000 empleados alrededor del mundo. La universidad Prosegur fue creada en 2006 con el objetivo de alcanzar la excelencia por medio de la formación y responder con ello a las necesidades de los clientes. Este espacio de formación presencial y *on-line*, cuenta con oferta formativa articulada con las líneas de negocio. Es utilizado como punto de encuentro virtual y presencial, para compartir experiencias y mejores prácticas del sector, con los profesionales de la institución.

Para asegurar el cumplimiento de los planes estratégicos de la organización, el capital humano es importante, es por ello que busca a través de la formación, contar con un equipo de profesionales altamente motivados y capacitados en ámbitos técnicos, de gestión, tecnológicos y de habilidades directivas y desarrollo de competencias. Contribuye a generar cultura común basada en valores institucionales. Mantiene relación cercana con universidades y escuelas de negocio de prestigio. El campus *on-line* cuenta con más de 150 cursos disponibles, y se estructura de la siguiente manera:

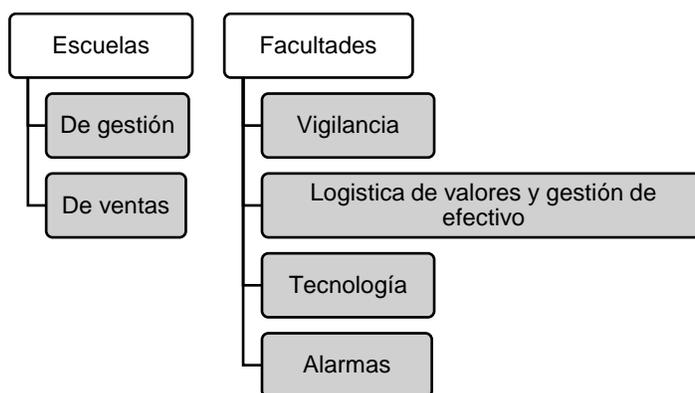


Ilustración 34. Estructura del campus Prosegur.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Para la generación, diseño o gestión de soluciones formativas, ha creado un libro que contiene directrices sobre cómo entender y hacer *e-learning*, para estandarizar la calidad y garantizar la efectividad de la formación *on-line*. Las cuatro grandes fases que incluye el procedimiento global de elaboración de formación para que esta sea homogénea y coherente se muestran en la siguiente imagen:

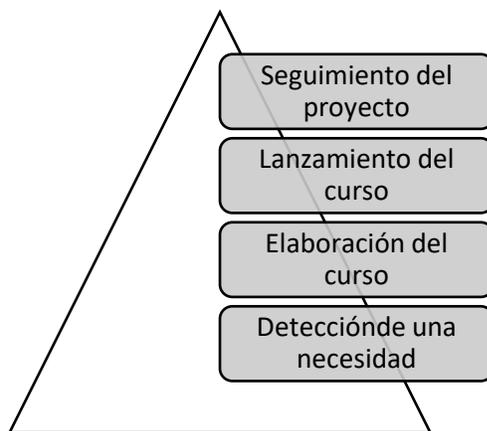


Ilustración 35. Fases del procedimiento global de elaboración de formación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

El proceso para la creación de un curso e-learning en Prosegur, se apoya en la base de la detección de necesidades, sobre la cual se apoyarán las siguientes fases:

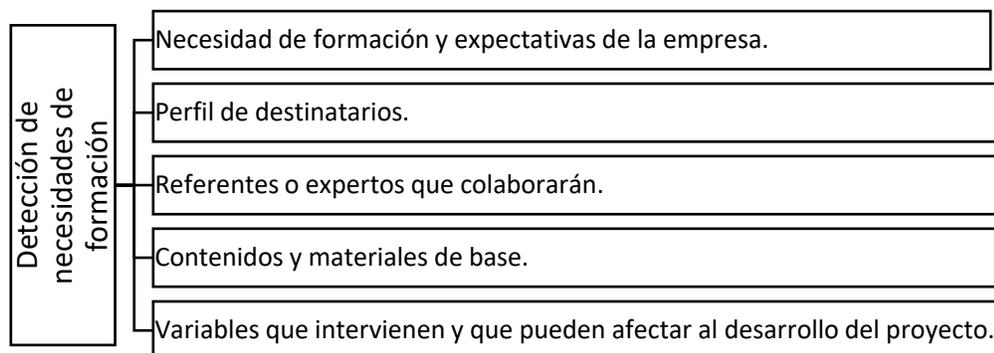


Ilustración 36. Detección de necesidades de formación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

A continuación, se muestra el esquema resumen del procedimiento global de elaboración de cursos:

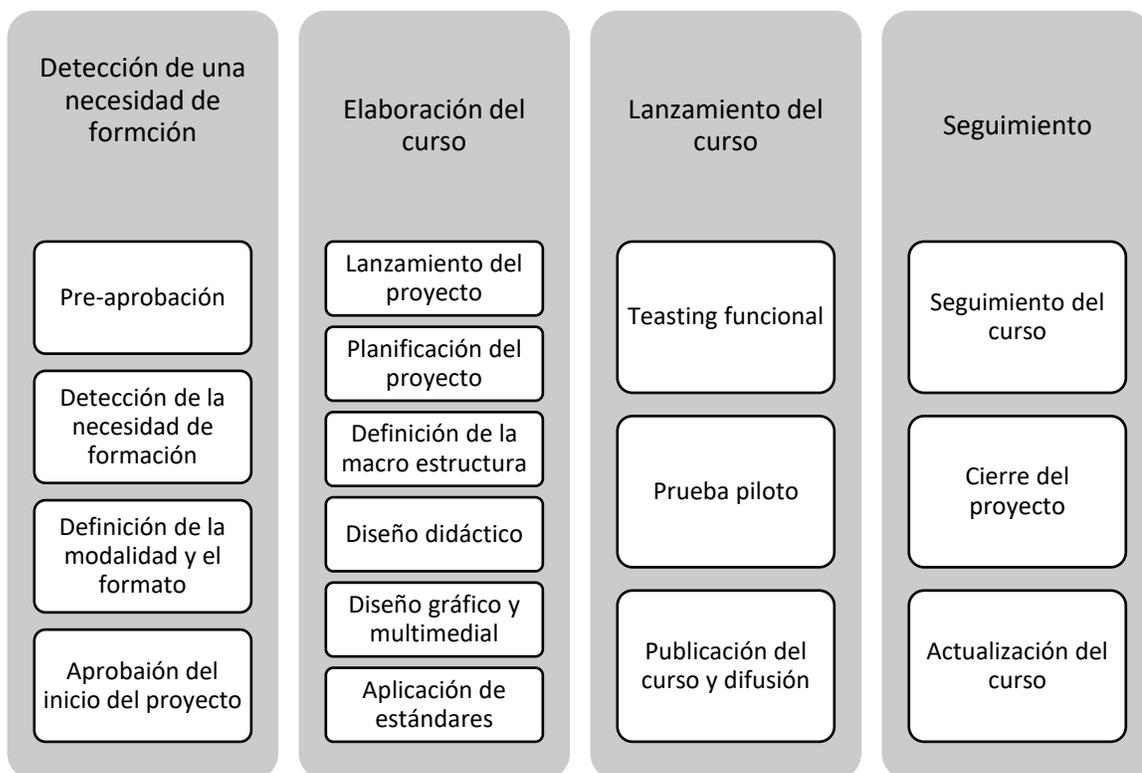


Ilustración 37. Esquema del procedimiento global de elaboración de cursos.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

La fase de elaboración de un curso debe contemplar una serie de niveles de agregación que garantizan que el diseño de la formación sea homogéneo y coherente: Itinerario, curso, módulo, unidad didáctica, nivel y página.

Asegurar que la formación esté alineada con la estrategia de la compañía, es una tarea a cargo del Comité Organizativo de Prosegur que está integrado por directivos de distintas áreas geográficas, de negocio y de soporte, quienes se reúnen para definir las líneas generales de acción y trazar los objetivos estratégicos que debe alcanzar la oferta formativa. Los aspectos evaluados en acciones presenciales se realizan en cuatro niveles:

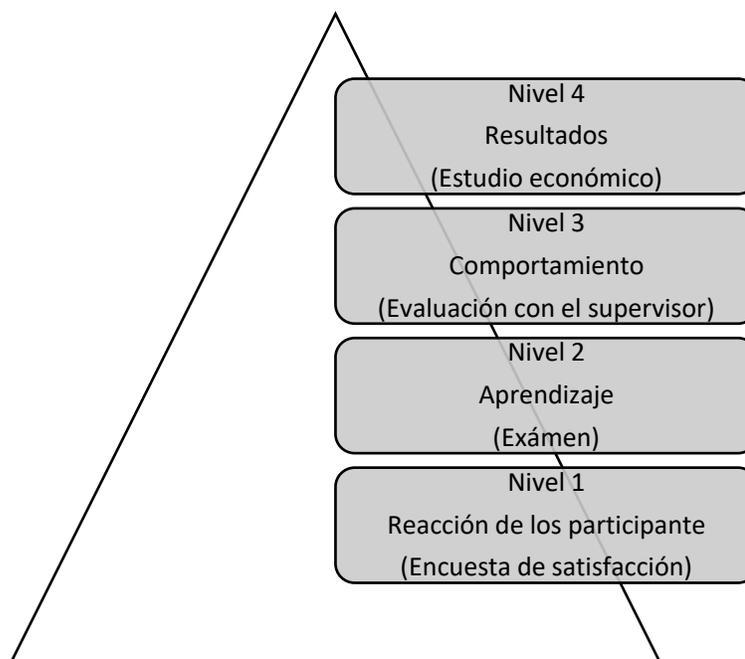


Ilustración 38. Aspectos evaluados en acciones presenciales de formación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Los datos obtenidos mediante la evaluación de los cuatro niveles, se analizan para determinar la eficacia de cada acción formativa y según los resultados realizar los ajustes que sean necesarios para mejorar.

6. Gas Natural Fenosa

Gas Natural Fenosa es una multinacional líder en el sector de energía y pionera en la integración del gas y la electricidad. Sus pilares fundamentales son la innovación, la eficiencia energética y la sostenibilidad, y cuenta con alrededor de 17,000 empleados. Considera como ventaja competitiva y factor clave que contribuye a su crecimiento, el talento de las personas y su desarrollo, es por eso que en el año 2000 creó la universidad corporativa donde la formación es parte de su estrategia global. La gestión del talento considerado como lo que la persona puede llegar a hacer, combinado con el desempeño que se refiere a lo que el profesional hace y como lo hace, se trabaja de una manera integrada, que permite que el aprendizaje se defina de manera controlada y consistente, para asegurar

que esté alineado con las necesidades de la compañía, facilitando el equilibrio personal y profesional.

En Gas Natural Fenosa, la universidad corporativa es considerada como un espacio que genera sentimiento de orgullo y pertenencia a la empresa, a la vez que aumenta la motivación de las personas.

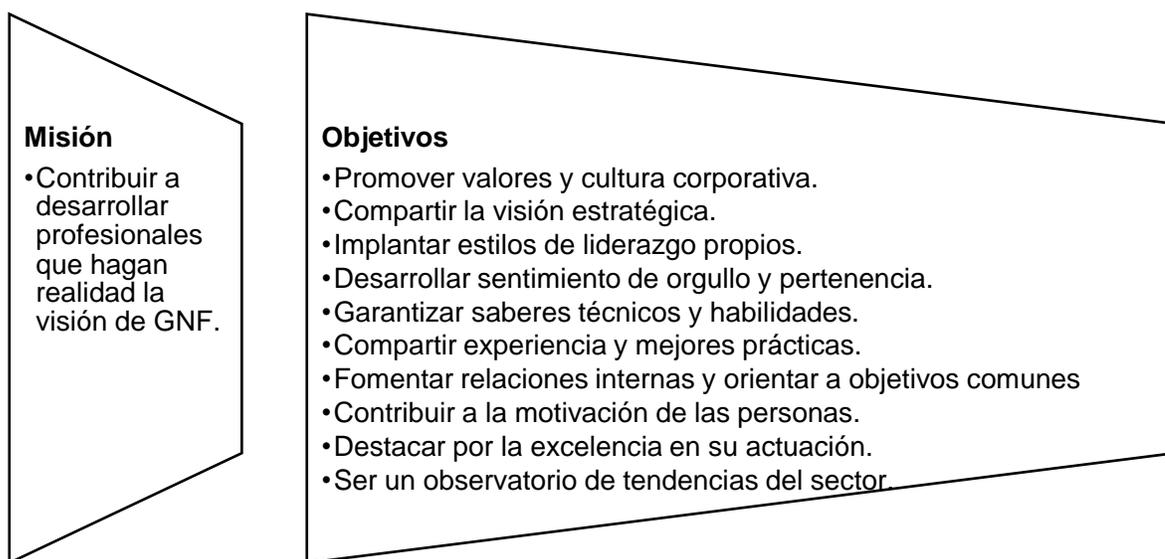


Ilustración 39. Misión y objetivos de universidad corporativa de Gas Natural Fenosa.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

La universidad corporativa está estructurada de la misma manera que la compañía, cuenta con el instituto técnico y el de liderazgo, que a su vez están compuestos por escuelas divididas en aulas. Cada escuela responde a las distintas áreas del negocio y está liderada por el director general de cada área y como responsables, los expertos de las unidades. Cuenta con Consejo Asesor y un Comité Director que aseguran la alineación de la formación con la estrategia de la compañía. El Consejo Asesor está integrado por asesores externos de prestigiosas instituciones académicas y representantes de la alta dirección de la empresa.

El Instituto de liderazgo asegura el *know-how* y trabaja tres tipos de habilidades: De negocio, interpersonales y personales. El modelo es único para toda la organización y está compuesto por 24 competencias integradas en tres ejes que, a su vez, que acompañan la formación profesional de todos los empleados en los distintos niveles jerárquicos.

Las principales funciones de la empresa están plasmadas en un mapa de itinerarios de aprendizaje; conjunto ordenado de módulos didácticos y pedagógicos, que permiten desarrollar ciertos perfiles o competencias, compuestos por bloques de contexto, funcionales y competencias.

El modelo de aprendizaje organizado en itinerarios contribuye a que la capacitación tenga eficacia y eficiencia y asegura estándares de calidad por medio de certificaciones. Los formatos de presentación de contenidos son variados y flexibles:

Clases teóricas.
Sesiones prácticas.
Proyectos en equipo.
<i>Shadowing</i> (Aprender siendo la sombra del experto)
<i>E-learning</i> .
Entrenamiento con simuladores.
Clases virtuales.

Ilustración 40. Formato de presentación de contenidos.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Los grandes programas formativos denominados Savia y Compromiso con la seguridad y salud, son un ejemplo de la alineación de la universidad corporativa con la estrategia de la organización. El primero es un programa puesto en marcha en el año 2014, combinando formación *on-line* y presencial, con la característica de que quienes completan la formación obtienen certificación extendida por una

prestigiosa universidad. Está dirigido a los mandos medios como agentes de cambio, que inciden en las personas que tiene a cargo, para alcanzar los objetivos de redefinir, homogeneizar y globalizar los procesos de comercialización y distribución, para asegurar la calidad y la eficiencia de las operaciones. El segundo, es un programa que combina formación presencial, virtual y visitas. Está enfocado en alcanzar un cambio positivo y significativo en los niveles de desempeño de seguridad y salud.

En Gas Natural Fenosa, el ciclo del aprendizaje consta de cinco fases que se organizan de la siguiente manera:

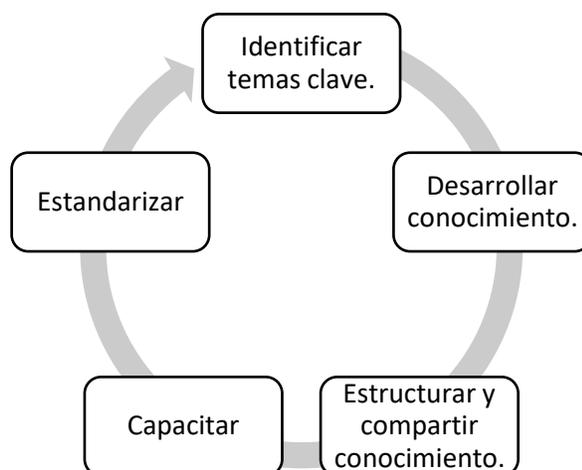


Ilustración 41. Ciclo del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Este modelo permite que los profesionales puedan acercarse con facilidad a las personas que más saben de cada tema, permitiendo con ello compartir las mejores prácticas y consultar lo que se desea saber. Los *business partners* acompañan a los expertos y dinamizadores quienes son los encargados de desarrollar nuevo aprendizaje en su área de experiencia y ayudar a resolver dudas puntuales de sus compañeros en el primero de los casos, en el segundo caso, son los responsables de identificar, recoger y poner a disposición los saberes ya existentes sobre contenidos específicos y transversales y en los cinco macro

procesos de la cadena de valor de la organización, que son *Up&mind*, generación, mercados energéticos, distribución y comercial.

La universidad corporativa también cuenta con una universidad extendida, con la que además de la formación por medio de una plataforma tecnológica, contribuye al desarrollo social empresarial de los países en los que opera alrededor del mundo. Su finalidad es introducir mejoras significativas por medio de la transferencia de mejores prácticas y la capacitación a los proveedores, contratistas y empresas colaboradoras, para establecer servicios homogéneos y estándares de calidad.

La evaluación de los procesos formativos es un factor esencial para determinar el impacto del aprendizaje en el logro de los objetivos del negocio. Ha tomado de los modelos de Kirkpatrick, Phillips y Wade, mencionados en este trabajo, en el apartado dedicado a evaluación de los procesos de capacitación, los elementos más relevantes y viables en cuanto a su aplicación práctica, de lo cual surge el modelo propio de evaluación con aplicación a la formación presencial, *e-learning* y *on-line*, y se estructura en cuatro niveles:

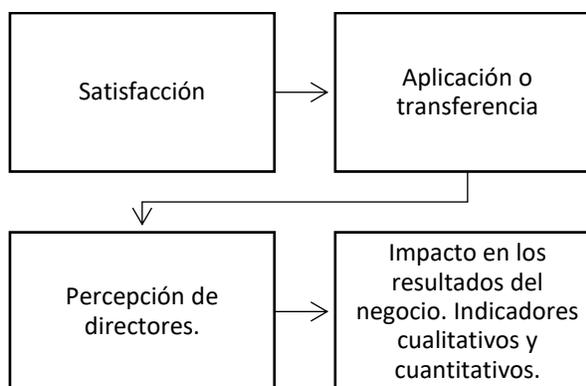


Ilustración 42. Modelo de evaluación de acciones y programas formación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Los primeros tres niveles determinan el índice de eficacia de la formación. Para determinar la relación coste-beneficio del programa y el cálculo del retorno de la

inversión más conocido como ROI o retorno de la inversión, se aplican indicadores de costeo.

En la fase de planeación de las acciones formativas, se definen los indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto esperado en las unidades de negocio en términos de mejora del rendimiento y resultados. El índice de eficacia se obtiene a partir de tres indicadores que se muestran en las gráficas siguientes:

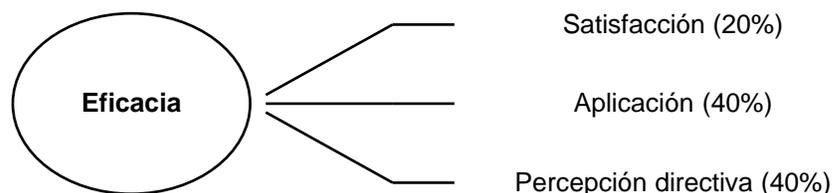


Ilustración 43. Modelo de evaluación de acciones y programas formación.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Para determinar la eficiencia, se analiza la relación costo-beneficio, esto es el consumo de medios económicos expresados en unidades monetarias, destinados para planificar, gestionar y evaluar las acciones formativas, los programas y los planes en su conjunto. Este es el paso previo para establecer la evaluación del impacto. Para determinar los costes totales o sea el costo global o inversión en formación se toman en cuenta los elementos que figuran en la siguiente gráfica:

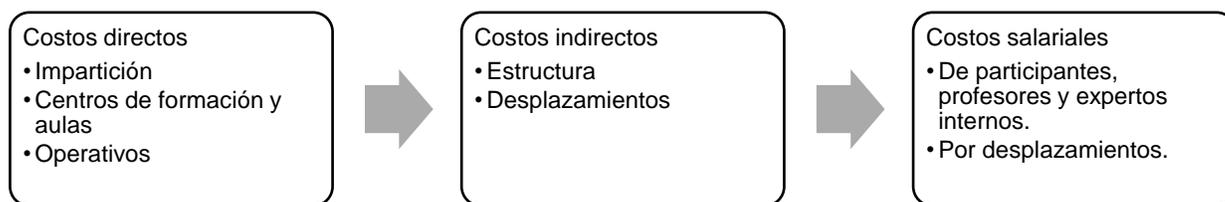


Ilustración 44. Índice de eficiencia.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Evaluar el impacto de la formación es más complejo que la evaluación de la eficacia y la eficiencia, es por ello que este procedimiento se aplica únicamente a aquellas acciones de formación de alto impacto por su relevancia y que requieran de una justificación de la inversión asignada.

El cálculo de los costes y beneficios previos es la base para este cálculo, que se denomina cálculo de la rentabilidad o impacto económico de la formación y la fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$\text{Ratio coste-beneficio} = \frac{\text{Beneficios del programa}}{\text{Costes del programa}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costes}}{\text{Costes del programa}} \times 100$$

Ilustración 45. Fórmula para el cálculo del retorno de la inversión.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Comunicar los resultados del ROI es el paso final, éste debe hacerse saber a las partes clave implicadas. Esta es la forma de obtener un *feedback* e implementar mejoras en los programas a partir de los resultados obtenidos.

7. Repsol

Repsol es una compañía fundada en 1987, su principal actividad es ofrecer a los clientes soluciones energéticas inteligentes a la altura de lo que demanda la sociedad actual y el planeta. Disponer de un equipo de profesionales altamente competes y preparados técnicamente para saber afrontar las demandas futuras y adaptarse a los cambios, es considerada una de sus principales ventajas competitivas. Con este fin en mente, fue creado en el año 2008 el Centro Superior

de Formación, con instalaciones en dos sedes en Madrid y cuenta con auditorio, comedores, cafeterías y parking. En 2011 tuvo un nuevo impulso con la implementación de un ambicioso programa de formación, con el objetivo que a través del aprendizaje presencial y *on-line*, como proceso esencial para el desarrollo positivo de las personas, las organizaciones y la sociedad del siglo XXI, se estableciera una cultura e identidad propias, que contribuyeran a alcanzar las metas y compromisos estratégicos de la organización.

Para lograr el éxito en este ambicioso proyecto, se elaboraron planes de acción encaminados a acompañar a los socios estratégicos y a todos los empleados en su desarrollo profesional, mediante la gestión del talento, el aprendizaje colectivo y la innovación, en los ámbitos global y local.

El funcionamiento del Centro Superior de Formación está configurado por medio de escuelas, desde cada una de ellas que reúne un grupo de áreas, se elaboran los procesos que son clave en la cadena de valor: plan anual de formación, diseño, gestión y cuadro de mando. Estas escuelas elaboran actividades de aprendizaje encaminadas a alcanzar los objetivos de negocio. La oferta formativa es presencial y *on-line* en su plataforma denominada Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA).

Formación continua, movilidad interna, desarrollo en el puesto, evaluación del desempeño y compensación, son algunas de las barreras de salida y retención de talento en Repsol. Un dato importante de destacar es que existe una alta movilidad interna debido a que se prioriza la retención del talento, antes de lanzarse a la búsqueda externa de nuevos candidatos. Los valores institucionales compartidos a nivel colectivo son sus señas de identidad y hacen que exista un vínculo entre las personas y la organización, que generan sentido de pertenencia, orgullo y sentido de unidad, que facilita la confianza y la colaboración y refuerza la apertura al aprendizaje.

Repsol apuesta por la formación, es por ello que incorpora y titula, a través del Programa de incorporación, integración y retención de nuevos profesionales por medio del programa máster de Repsol. Este programa cuenta con contenidos orientados a preparar profesionales responsables y competentes, que alcanzando la excelencia estén altamente preparados para responder hoy y en el futuro y a lo que la compañía espera de él.

El modelo de aprendizaje que utilizan es propio, que se articula sobre tres principios y tres elementos fundamentales:

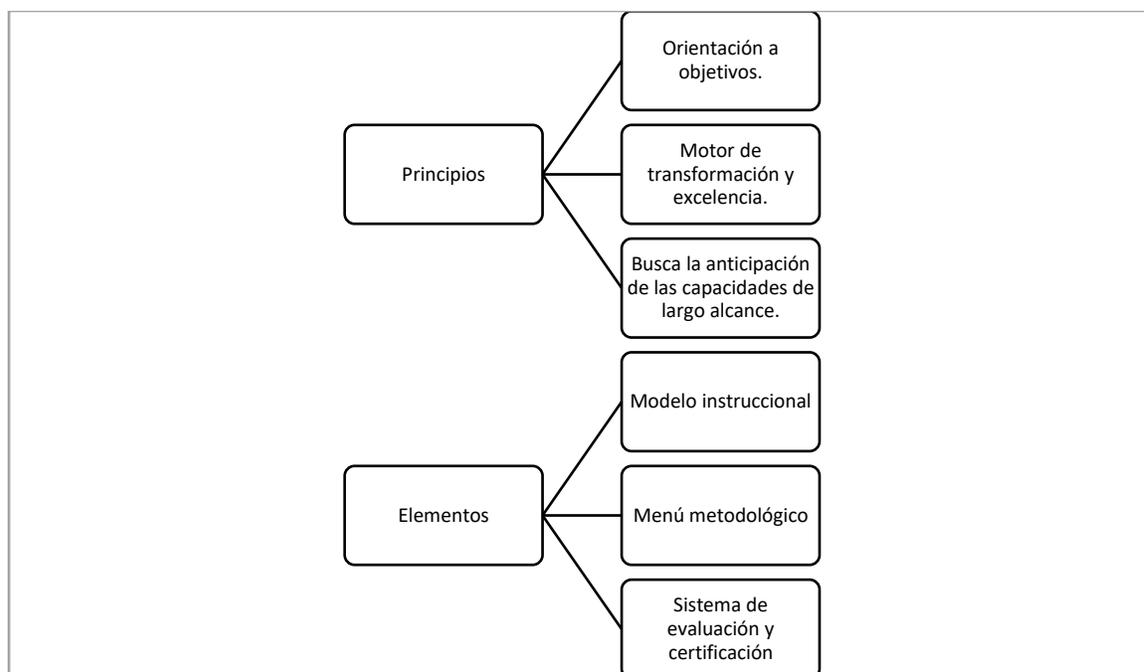


Ilustración 46. Modelo de aprendizaje Repsol.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

El alcance de su público objetivo hace que el centro superior de formación de Repsol se diferencie de otras universidades corporativas. Todos los empleados sin distinción alguna y ciertos colectivos de empleados de socios estratégicos de su cadena de valor, son los destinatarios principales de la formación. Esta oferta de formación es amplia, rica y variada, se estructura en: recomendada, necesaria e individual. Incluye contenidos técnicos, habilidades, idiomas y conocimientos

propios sobre la organización. Personas con capacidades diferentes y riesgo de exclusión social son parte de su equipo de trabajo principalmente en las estaciones de servicio. Para este público, Repsol cuenta con planes de formación diseñados a partir del acercamiento a instituciones sociales, para facilitar la integración de dichas personas.

La gestión económica de la formación en Repsol ha sido clave para el éxito de este proyecto. El 100% del costo de la formación es absorbido por el destinatario de la misma, a excepción de aquellos casos en los que la actividad formativa beneficia directamente al accionista, es decir, los programas de cumplimiento obligatorio que incluyen los de formación institucional y los que están ligados a la difusión de la cultura y los valores organizacionales, cuyos gastos son absorbidos por la corporación. Esto hace que los empleados valoren los servicios de formación, porque los pagan. El plan formativo individual y los objetivos del mismo, es definido a partir del diálogo entre supervisor y colaborador.

Para identificar el impacto de la formación, además de la gestión económica, cuenta con un cuadro de mando que por medio de los indicadores: de producción, de calidad, financieros, de reputación y de impacto de la formación, permite visualizar los resultados para analizar la actividad formativa y tomar decisiones.

8. Banco Santander

Banco Santander es uno de los bancos españoles más sólidos del mundo, gracias a la fortaleza de su balance, la disciplina de capital y su prudente política de riesgos. Su modelo de negocio centrado en el cliente y en la banca comercial ha conseguido una posición de liderazgo en los principales mercados. Considera el conocimiento alineado con sus prioridades de negocio, como una palanca fundamental para asegurar su liderazgo, competitividad, crecimiento sostenible y la contribución positiva al entorno del que forma parte. Es por ello que invierte importantes recursos financieros, humanos y materiales, en este rubro, que está bajo la responsabilidad de la División de recursos humanos, organización y costes.

Cuenta con un modelo propio cuya principal característica es la implicación de sus directivos como formadores internos, en las diferentes actividades de formación.

El Solaruco, es el centro de formación. Se encuentra ubicado en dos edificios junto a las instalaciones de la sede corporativa del banco en Madrid. El primer edificio, de dos plantas con un tamaño de 8,600m² está dotado con lo siguiente:

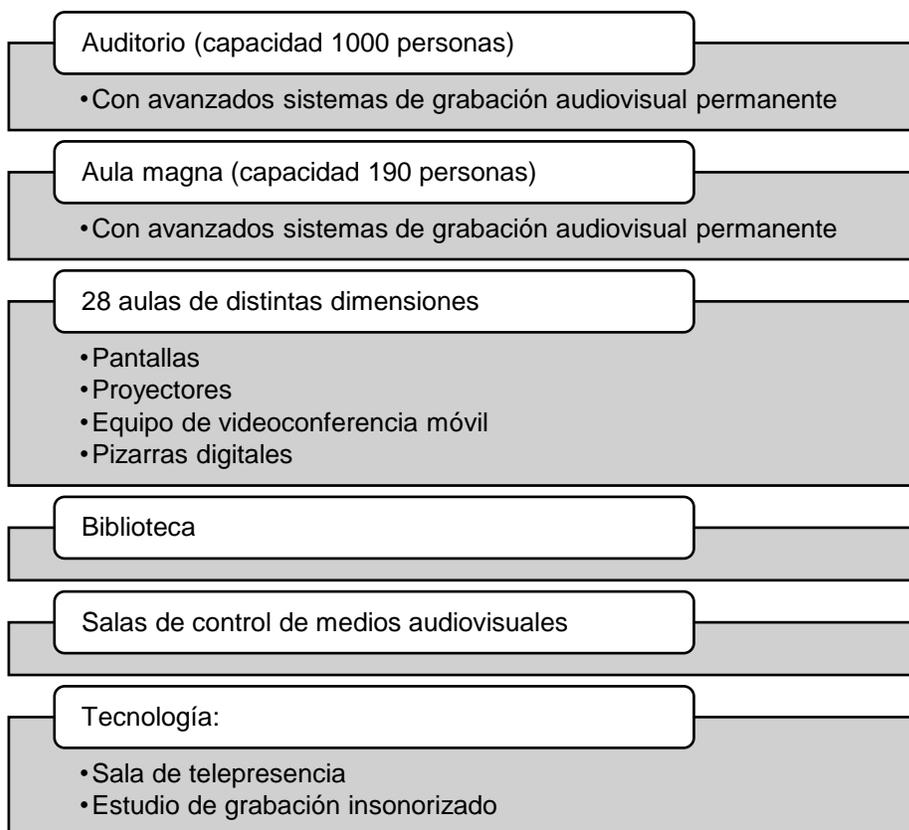


Ilustración 47. Recursos del centro de formación y desarrollo El Solaruco.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

En el segundo edificio construido en más de 7,000m² se encuentra la residencia con capacidad para 160 habitaciones destinadas a los empleados que asisten a los cursos, cuenta con restaurante, cafetería, y espacio de ocio. Cada habitación tiene mesa de trabajo, computadora, conexión a internet, acceso a la intranet y está pensado para que los asistentes puedan trabajar y descansar.

Cuenta con la certificación CLIPP que es la acreditación máxima acreditación de calidad a la que pueden optar las universidades corporativas alrededor del mundo, otorgada por la EFMD (European Fundación for Management Development).

La formación está estructurada en escuelas corporativas funcionales, cada una con un comité director encabezado por el director general del área correspondiente, quien es el encargado de velar porque la formación esté alineada con la estrategia, los objetivos y los retos del área. La participación de los formadores internos en las escuelas es fundamental para que el aprendizaje interno fluya, surja y se comparta con todos los miembros del grupo, así como para que se provoque el intercambio de ideas y de mejores prácticas entre los distintos países en los que el banco opera.

Para la oferta formativa dirigida especialmente a los directivos, los esfuerzos giran alrededor de tres conceptos que son clave: Autodesarrollo, gestión de equipos y gestión de entornos.

Ha puesto en marcha una oferta abierta de cursos inicialmente dirigidos a directores, que al día de hoy se ha ampliado al resto de colaboradores. Con ello se busca que los profesionales elijan libremente los cursos que consideren necesarios para su desarrollo, situación que ha contribuido a mejorar la predisposición tanto hacia la formación como hacia la aplicación de los conceptos, en sus labores diarias. Cuenta también con programas de formación específicos, dirigidos a profesionales identificados con alto potencial, para impulsar su trayectoria y que estén preparados para asumir puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

La excelencia académica es el sello de los programas de formación que ofrece a sus profesionales. Los contenidos están orientados a difundir y compartir los

conceptos clave del negocio, las habilidades críticas, los valores y la cultura organizacional.

Santander valora la participación de sus directivos en los procesos formativos por lo que, en los últimos años, ha organizado actividades para agradecer de algún modo la importante contribución que hacen con su aporte en las distintas actividades y programas que imparten.

Los socios estratégicos de carácter académico que proveen de formadores externos, ponentes de reconocido prestigio o actúan como socios académicos en el diseño y desarrollo de programas formativos:



Ilustración 48. Socios académicos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

Con el fin de optimizar los recursos asignados para los programas de formación, apuesta por la utilización de las nuevas tecnologías y los avances que hacen posible la formación no presencial. Actualmente la formación es llevada a cabo con sesiones de formación presencial tradicional combinada con formación *on-line* y viceversa. Cuenta con un portal denominado “Conocimiento sin límites”

9. Iberia

Iberia es una de las principales líneas aéreas de Europa y aerolínea de referencia entre América Latina y Europa. Pertenece a uno de los grupos de líneas aéreas más grandes del mundo: International Airlines Group (IAG). Entre sus actividades, además del transporte aéreo de pasajeros y de carga, están el mantenimiento de aviones, la asistencia en aeropuertos y los sistemas informáticos.

Para Iberia, la formación es uno de los pilares fundamentales que permite garantizar la cualificación de cada uno de los colaboradores que forman parte de la empresa. Ésta es liderada por la Dirección de recursos humanos quien en conjunto con la compañía elabora un plan anual de formación alineado a los requerimientos aeronáuticos y a los objetivos estratégicos de negocio. Un alto porcentaje de la formación es impartida por instructores internos, dada la especialización y singularidad de conocimientos técnicos que se requieren, con lo cual se logra que los colaboradores tengan un alto grado de *expertise*.

En 2012 entre otras iniciativas, fue creada la universidad corporativa, con el propósito de alcanzar con su implementación los siguientes objetivos: Renovar la cultura, implementar un modelo de gestión centrado en las personas y aumentar el compromiso de todos los colaboradores.

El modelo de aprendizaje innovador busca ser la palanca estratégica de la compañía, mejorar el desempeño individual y organizacional y el desarrollo profesional por medio de planes individuales de formación. Las figuras clave de este modelo son el manager y el formador. El *manager* realiza la identificación de necesidades de formación, el plan individual, facilita la formación y da seguimiento y evaluación de transferencia al puesto de trabajo, por medio de la herramienta *ELM (Enterprise Learning Management)*. Además de acciones de formación interna también existen acciones de formación externa, enfocada a grupos de

directivos, mandos y *high potential* para desarrollar habilidades gerenciales. Para alcanzar los objetivos, utiliza diferentes metodologías:

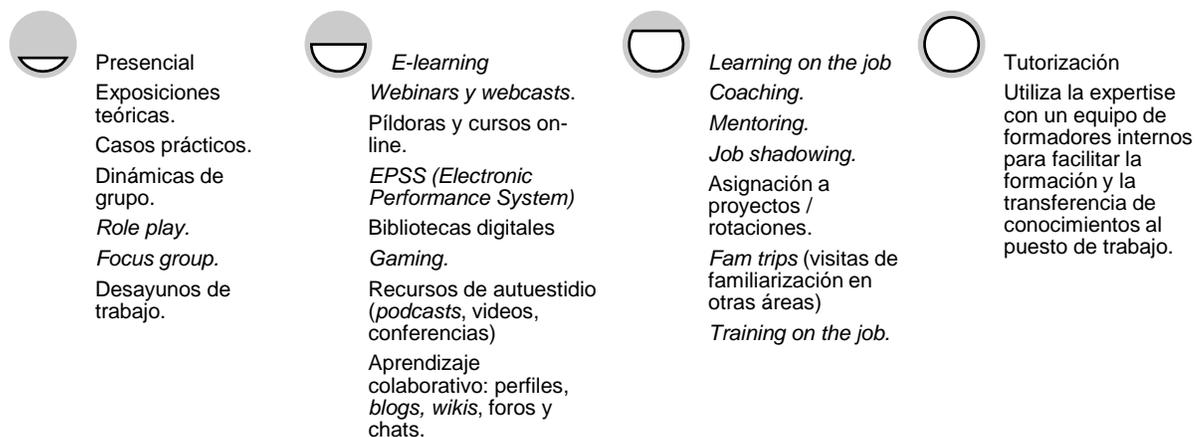


Ilustración 49. Metodologías de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

El éxito del proyecto se debe al apoyo de la alta dirección y a la habilitación campus Iberia como espacio físico donde se llevan a cabo las distintas acciones formativas. El campus está estructurado con escuelas corporativas y centros de formación técnica, además de los programas transversales. La escuela de formadores se enfoca en desarrollar las capacidades pedagógicas del personal técnico que asuma tareas de formador. Su incorporación en los procesos de formación requiere haber seguido y completado un programa de capacitación que le certifica como formador interno.

10. Telefónica

Telefónica es una compañía que ofrece los medios para facilitar la comunicación entre las personas por medio del uso de la tecnología.

Universitas es su universidad corporativa. Con su campus en un parque natural de 110 ha y 18,000 m² de construcción en un edificio de tres plantas, diseñado para unir tecnología, diseño y practicidad. Distribuido en 20 salas de trabajo y 8 salas plenarios con servicio de telepresencia. Cuenta también con un hotel de 180

habitaciones en el campus. Todo esto hace que Universitas sea mucho más que un centro de formación.

Sus programas poseen un alto nivel académico, esto debido a sus *partners* o socios académicos estratégicos, entre los que figuran universidades y escuelas de negocio de reconocido prestigio a nivel internacional. Cuenta con un equipo de formadores internos, profesionales expertos a nivel corporativo y en el mundo académico. Su estrategia también es asegurar la relevancia para Telefónica, por ello cuenta con el apoyo del *top management*, quienes están involucrados a nivel de *sponsors*, ya que no solo participan en el diseño de los programas formativos, sino que en la impartición de los mismos. Esto genera beneficios debido a que los participantes tienen la oportunidad de asistir a una sesión formativa a cargo de uno de los altos directivos, quienes a su vez pueden enterarse de primera mano sobre los temas que preocupan a sus colaboradores y para Universitas esto hace que los programas tengan más relevancia.

Una de las características importantes de *Universitas* es la obsesión por el servicio al participante. Se enfoca en brindar una *world-class guest experience*, que además de ofrecer los mejores contenidos en unas instalaciones modernas y funcionales, hace que vivan una experiencia inolvidable. Esto se logra por medio de la estrategia de hacer que “el toque mágico de *Disney*” esté presente en todo, gracias a su esfuerzo en la excelencia al servicio al cliente que cuenta con tres elementos clave:

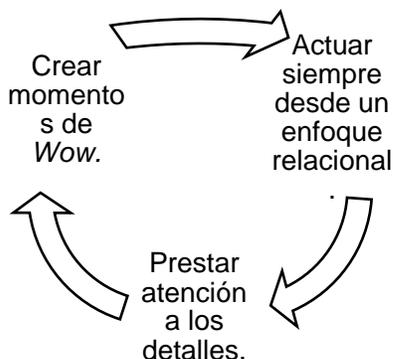


Ilustración 50. Elementos clave para lograr excelencia en el servicio.

Fuente: Elaboración propia según las fuentes citadas.

El modelo formativo tiene un enfoque holístico, que considera cuatro dimensiones: la vertiente intelectual, emocional, física y espiritual. Los programas formativos garantizan que, con su diseño de contenidos y actividades, el participante vivirá una experiencia consistente con este modelo.

El éxito del programa radica en que se tiene un propósito claro y un clima de confianza entre los equipos de trabajo tanto internos como externos, que genera buena comunicación, cohesión, compromiso y participación en los objetivos. Las personas, al sentirse protegidas, hacen que sucedan cosas extraordinarias. Esto se ha logrado a partir de otorgar a las personas el empoderamiento para tomar decisiones.

Se presenta a continuación un cuadro resumen con las principales características de cada una de las universidades corporativas enumeradas en el presente capítulo:

Cuadro 1. Características de las universidades corporativas presentadas en el capítulo

Universidad Corporativa	Actividad económica de la empresa	Objetivos de la Universidad Corporativa	Modelo	Datos interesantes	PLUS	Otros datos
Ferrovial, SUMMA	*Operadores globales de infraestructuras y gestores de servicios a ciudades.	*Ser herramienta de transferencia de valores y cultura corporativa. *Contribuir al desarrollo de un modelo de gestión y liderazgo. *Actuar como foro de intercambio de buenas prácticas que facilite y promueva la creación de sinergias y oportunidades de negocio globales.	*Implicación de los primeros niveles directivos. * Desarrollo común a todas las áreas de negocio. *Compromiso de los expertos internos. * Sede física. Alineada con los objetivos del negocio, busca: * Identificar necesidades estratégicas de negocio. * Expertos internos en la identificación de necesidades de desarrollo, aprendizaje y formación.	*La Prioridad Estratégica es la formación y desarrollo de sus profesionales. *Misión y objetivos ligados a la estrategia de la empresa. *Es responsable de la formación transversal de todos los profesionales y cada unidad de negocio de cubrir la formación técnica específica.	La participación del experto interno está incentivada por la oportunidad de desarrollo y networking, al compartir su experiencia con otros profesionales y posicionarse de cara al participante como referencia y contacto dentro de su área de conocimiento.	Ferrovial, SUMMA recomienda que antes de poner en marcha una Universidad Corporativa es importante no dejarse llevar por la moda o tendencia de un sector. Deben tomarse en cuenta factores como la inversión que se requiere y el carácter estratégico de la iniciativa.
Campus BBVA	Servicios financieros que busca ser un referente global en el modelo de gestión del aprendizaje de la industria financiera.	*Elaboración de oferta formativa que contribuya a garantizar su éxito presente y futuro. *Ser punto de encuentro entre profesionales, áreas de negocio y clientes para intercambio del conocimiento relevante. *Ser un verdadero centro del conocimiento y del aprendizaje.	Cuenta un Campus. Modelo estructurado en escuelas, una Unidad responsable del Plan anual, que define líneas estratégicas de formación.. Acercamiento a las áreas para identificar necesidades y elaborar oferta formativa según necesidades individuales, de unidades de negocio y del grupo. Se encuentra en proceso de evolución hacia una nueva tecnología para gestionar toda la formación: e-learning, blended y presencial.	La Unidad de Formación a su vez tiene a su cargo: Formación de contenidos y Arquitectura de formación.	*Las acciones formativas son parte de la agenda del presidente, del consejero delegado y del resto de miembros del Comité de Dirección. *La certificación de conocimientos es extendida por entidades externas, luego de realizar las pruebas de valoración de conocimientos.	Cuenta con un staff en Formación Corporativa formado por directivos, consultores de formación, técnicos y una red de facilitadores y formadores internos, especialistas en las distintas áreas y expertos del negocio, quienes apoyan al desarrollo de los profesionales mediante su participación en la apertura de jornadas, cursos y foros.

Continuación cuadro No.1

Universidad Corporativa	Actividad económica de la empresa	Objetivos de la Universidad Corporativa	Modelo	Datos interesantes	PLUS	Otros datos
Orange	Servicios de telecomunicaciones que busca ofrecer la mejor calidad de servicio posible y que la experiencia del cliente sea la más satisfactoria.	Una formación: enfocada en las necesidades del negocio. *Más proactiva. *Más compartida. *Más flexible y digital. *Más	Un completo plan de desarrollo, que contribuye a mantenerse al día de las tendencias del sector, por medio de la herramienta "más formación", mediante actividades presenciales complementadas con recursos <i>online</i> y <i>blended</i> , donde cada empleado es protagonista de su formación y responsable de las decisiones de su progreso profesional.	La estructura de formación está organizada en escuelas y se sostiene en tres pilares, con acciones: 1) Derivadas de la estrategia corporativa 2) Dirigidas a cumplir los objetivos de negocio 3) De desarrollo individual. El resultado se mide con indicadores clave de desempeño. Cuenta con figuras clave: Trainers y sponsors. En la plataforma cada empleado gestiona su propio aprendizaje y puede: * Escoger la fecha más adecuada. *Consultar su histórico y expediente de formación. *Acceder a biblioteca de contenidos digitales. *Participar en comunidad interactiva para intercambio de experiencias y conocimientos. *Realizar la evaluación de sus formaciones.	En una oficina técnica se provee a los trainers espacio para preparación de contenidos, formación en habilidades de comunicación formación de formadores y sesiones de enseñanza específica para ellos. Los sponsors están en cada área de la organización y se encargan de concientizar a sus compañeros sobre la importancia de la formación.	Escuelas: <hr/> Corporativa Formación obligatoria <hr/> De desarrollo Formación genérica <hr/> Comercial Formación especializada <hr/> Técnica Formación especializada <hr/> De tiendas Formación del <i>frontline</i> <hr/> De empresas <hr/> C/C (Centro de relación con el cliente)
Asepeyo	Empresa sin fines de lucro que presta servicios de asistencia en las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	* Fortalecer la cultura y los valores de la organización. *Actualizar permanente de contenidos. *Capacitar los profesionales recién incorporados. * Atraer, desarrollar y fidelizar el mejor talento. *Incentivar la innovación.	Comunidad de aprendizaje con espacios físicos y/o virtuales. La estructura organizativa se basa en tres ejes: estratégico, académico y de gestión. El éxito del modelo lo atribuyen a lo que consideran las mejores prácticas o el buen hacer y son las siguientes: *Órganos de gobierno *Órganos académicos *Comité académico *Cinco escuelas.	El aprendizaje organizativo se centra en el diseño y desarrollo de programas formativos por puesto de trabajo, con una serie de acciones encaminadas a desarrollar las competencias que se requieren para el desempeño.	Enfocado en una gestión integral del conocimiento que impacte de manera sostenible haciendo partícipes a todos los miembros de la organización, convirtiendo al empleado en el actor principal de su aprendizaje.	La comunidad de aprendizaje es dirigida por un consejo rector con integrantes del comité de gerencia.

Continuación cuadro 1

Universidad Corporativa	Actividad económica de la empresa	Objetivos de la Universidad Corporativa	Modelo	Datos interesantes	PLUS	Otros datos
Prosegur	Servicios integrales de seguridad privada para hogares y comercios, utilizando la tecnología más avanzada.	Contribuir a generar cultura común basada en valores institucionales.	Formación presencial y on-line, articulada con las líneas de negocio. Cuenta con dos escuelas y cuatro facultades. Ha creado un libro con directrices sobre cómo entender y hacer e-learning, para estandarizar la calidad y garantizar la efectividad de la formación on-line. Para que la formación sea homogénea y coherente siguen cuatro fases: *Detección de necesidades. *Elaboración del curso. *Lanzamiento del curso. *Seguimiento del proyecto.	Mantiene relación cercana con universidades y escuelas de negocio de prestigio. *La formación esté alineada con la estrategia de la compañía, es una tarea a cargo del Comité Organizativo de Prosegur integrado por directivos de distintas áreas geográficas, de negocio y de soporte, quienes se reúnen para definir líneas generales de acción y trazar objetivos estratégicos que debe alcanzar la oferta formativa.	Los datos obtenidos mediante la evaluación de los cuatro niveles, se analizan para determinar la eficacia de cada acción formativa y con base a los resultados realizar los ajustes que sean necesarios para mejorar.	
Gas Natural Fenosa	Multinacional líder en el sector de energía y pionera en la integración del gas y la electricidad.	*Promover valores, cultura corporativa y la visión estratégica. *Implantar estilos de liderazgo propios. *Desarrollar orgullo y pertenencia. *Garantizar conocimientos técnicos y habilidades. *Compartir experiencia y mejores prácticas. *Ser lugar de encuentro. *Destacar por la excelencia en su actuación. *Ser un observatorio de tendencias del sector.	Organizado en itinerarios contribuye a que la capacitación tenga eficacia, eficiencia y asegura estándares de calidad por medio de certificaciones. Combina formación on-line y presencial. Los formatos de presentación de contenidos son variados y flexibles: Clases teóricas, sesiones prácticas, proyectos en equipo, Shadowing (aprender siendo la sombra del experto), E-learning, entrenamiento con simuladores y clases virtuales. Está estructurada de la misma manera que la compañía, cuenta con un instituto técnico y uno de liderazgo, compuestos por escuelas y divididos en aulas. El ciclo del conocimiento consta de cinco fases: Identificar temas clave, desarrollar conocimiento, estructurarlo y compartirlo, capacitar y estandarizar.	Cada escuela responde a las distintas áreas del negocio y está liderada por el director general de cada área y como responsables, los expertos de las unidades. Cuenta con Consejo Asesor y un Comité Director que aseguran la alineación de la formación con la estrategia de la compañía. El Consejo Asesor está integrado por asesores externos de prestigiosas instituciones académicas y representantes de la alta dirección de la empresa.	Lo que la persona puede llegar a hacer, combinado con el desempeño que se refiere a lo que el profesional hace y como lo hace, se trabaja de una manera integrada, que permite que el aprendizaje se defina de manera controlada y consistente, para asegurar que esté alineado con las necesidades de la compañía, facilitando el equilibrio personal y profesional.	*La Universidad Corporativa es considerada como un espacio que genera sentimiento de orgullo y pertenencia a la empresa, a la vez que aumenta la motivación de las personas. *Evalúa la eficacia y la eficiencia, únicamente a aquellas acciones de formación de alto impacto por su relevancia y que requieran de una justificación de la inversión asignada.

Continuación cuadro No.1

Universidad Corporativa	Actividad económica de la empresa	Objetivos de la Universidad Corporativa	Modelo	Datos interesantes	PLUS	Otros datos
Repsol	soluciones energéticas inteligentes a la altura de lo que demanda la sociedad actual y el planeta.		El modelo de aprendizaje que utiliza es propio. Cuenta con un Centro Superior de Formación, con escuelas, que reúne un grupo de áreas, donde se elaboran los procesos que son clave en la cadena de valor: plan anual de formación, diseño, gestión y cuadro de mando. Las escuelas elaboran actividades de aprendizaje encaminadas a alcanzar los objetivos de negocio. La oferta formativa es presencial y on-line en su plataforma denominada Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA). La oferta de formación es amplia, rica y variada, se estructura en: recomendada, necesaria e individual. Cubre contenidos técnicos, habilidades, idiomas y conocimientos propios sobre la organización.	Todos los empleados sin distinción alguna y ciertos colectivos de empleados de socios estratégicos de su cadena de valor, son los destinatarios principales de la formación. Personas con capacidades diferentes y riesgo de exclusión social son parte de su equipo de trabajo principalmente en las estaciones de servicio. Para este público, cuenta con planes de formación diseñados a partir del acercamiento a instituciones sociales, para facilitar la integración de dichas personas.	Formación continua, movilidad interna, desarrollo en el puesto, evaluación del desempeño y compensación, son algunas de las barreras de salida y retención de talento. *Se destaca que existe alta movilidad interna porque prioriza la retención del talento, antes de la búsqueda externa de nuevos candidatos.	El 100% del costo de la formación es absorbido por el destinatario, a excepción de los casos en los que la actividad formativa beneficia directamente al accionista, como los programas de cumplimiento obligatorio que incluyen los de formación institucional y los que están ligados a la difusión de la cultura y los valores organizacionales, cuyos gastos son absorbidos por la corporación. Esto hace que los empleados valoren los servicios de formación, porque los pagan.
Banco Santander	Servicios financieros.		Modelo propio de conocimiento y sede física. Combina formación presencial con on-line. Está estructurada en escuelas, con comité encabezado por director del área, responsable de velar que la formación esté alineada a la estrategia, los objetivos y los retos del área. Participación de formadores internos para que el conocimiento interno fluya, surja y se comparta con todos los miembros del Grupo, provoque intercambio de ideas y mejores prácticas. La formación a directivos se enfoca en autodesarrollo, gestión de equipos y gestión de entornos.	Valora la participación de sus directivos en los procesos formativos por lo que, en los últimos años, ha celebrado actividades de reconocimiento para agradecer la contribución que hacen con su aporte en las distintas actividades y programas que imparten.	Oferta formativa abierta de cursos inicialmente dirigidos a directores, que se ha ampliado al resto de colaboradores. Busca que los profesionales elijan libremente los cursos que consideren necesarios para su desarrollo, situación que ha contribuido a mejorar la predisposición hacia la formación y hacia la aplicación en sus labores diarias. Cuenta con programas de formación específicos, dirigidos a profesionales identificados con alto potencial, para impulsar su trayectoria y que estén preparados para asumir puestos de mayor responsabilidad en el futuro.	

Continuación cuadro No. 1

Universidad Corporativa	Actividad económica de la empresa	Objetivos de la Universidad Corporativa	Modelo	Datos interesantes	PLUS	Otros datos
Iberia	Transporte aéreo de pasajeros y de carga, mantenimiento de aviones, asistencia en aeropuertos y sistemas informáticos.	<p>*Renovar la cultura.</p> <p>*Implementar un modelo de gestión centrado en las personas.</p> <p>*Aumentar el compromiso de todos los colaboradores.</p>	<p>Cuenta con el campus Iberia, estructurado en escuelas corporativas y centros de formación técnica, además de los programas transversales. La escuela de formadores se enfoca en desarrollar las capacidades pedagógicas del personal técnico que asuma tareas de formador. Su incorporación en los procesos de formación requiere haber seguido y completado un programa de capacitación que le certifica como formador interno.</p>		<p>Un alto porcentaje de la formación es impartida por instructores internos, dada la especialización y singularidad de los conocimientos técnicos que se requieren, con lo cual se logra que los colaboradores tengan un alto grado de expertise.</p>	<p>El éxito del proyecto se debe al apoyo de la Alta Dirección y a la habilitación campus Iberia como espacio físico donde se llevan a cabo las distintas acciones formativas.</p>
Universitas Telefónica	Ofrece los medios para facilitar la comunicación entre las personas por medio del uso de la tecnología		<p>Cuenta con campus físico. El modelo formativo tiene un enfoque holístico, que considera cuatro dimensiones: la vertiente intelectual, emocional, física y espiritual. Los programas formativos garantizan que, con su diseño de contenidos y actividades, el participante vivirá una experiencia consistente con este modelo.</p> <p>Una característica importante es la obsesión por el servicio al participante; se enfoca en brindar una world-class guest experience, que además de ofrecer los mejores contenidos en unas instalaciones modernas y funcionales, hace que vivan una experiencia inolvidable. Esto se logra por medio de la estrategia de hacer que "el toque mágico de Disney" esté presente en todo lo que hacen.</p>		<p>El éxito del programa radica en que se tiene un propósito claro y un clima de confianza entre los equipos de trabajo tanto internos como externos, que genera buena comunicación, cohesión, compromiso y participación en los objetivos. Las personas, al sentirse protegidas, hacen que sucedan cosas extraordinarias. Esto se ha logrado a partir de otorgar a las personas el empoderamiento para tomar decisiones.</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir información obtenida de Universidades corporativas 10 casos de éxito

N. Análisis de riesgo en procesos de capacitación

El riesgo está presente en la inversión que las organizaciones realizan en el rubro de capacitación. Dos posibles factores de riesgo son, en primer lugar, que la capacitación no tenga el efecto deseado y, en segundo lugar, que las personas ya capacitadas, migren hacia otras organizaciones que les brinden mejores oportunidades. En este sentido, para lograr alcanzar los objetivos de capacitación y retener al personal capacitado y de buen desempeño, las empresas deben elevar sus estrategias de retención y fidelización. Esto permite favorecer la adhesión de las personas a la organización y su vinculación, para que los empleados a pesar de recibir ofertas atractivas fuera de ella, quieran quedarse, evitando así un elevado índice de rotación. La formación de calidad, la estabilidad laboral, la flexibilidad laboral y promoción interna, pueden ser acciones de retención.

O. Ganar-ganar en los procesos de formación y capacitación

Las personas movilizan las empresas; son su principal recurso. El valor potencial depende de la formación-capacitación que reciban, por lo que, para impulsar el desarrollo tanto de las organizaciones como de los países, éste debería ser un objetivo estratégico. En las sociedades avanzadas, las personas tienen más protagonismo en las organizaciones empresariales (Sánchez, 2014).

En el pasado, los modelos productivos utilizados por las empresas de jerarquía vertical, se centraban en una formación exclusivamente instrumental enfocada en incrementar la producción y la calidad de la misma, de tal manera que, de ser una formación en la empresa era una formación para la empresa, los empleados no tenían participación en la toma de decisiones. En los países desarrollados este modelo lleva décadas en declive. El mercado actual caracterizado por la competitividad, la globalización y la sostenibilidad da una mayor participación a los empleados en la toma de decisiones, lo cual incentiva una mayor participación de todos los individuos de una organización.

Ahora, la empresa es vista como un organismo vivo, su interacción con la sociedad que es el medio en el que está inmersa, le permite crecer y desarrollarse. Sus componentes, las personas, están enfocadas en alcanzar un objetivo común y para ello se requiere un elevado nivel de coordinación. Sánchez (2014) citando a (Pineda, 2007) señala que diversos estudios revelan que la formación continua es valorada por el 90% de los estudiantes como medio de mejora personal y para alcanzar nuevas competencias profesionales. El 77% la considera como medio para promocionar en la empresa y un 25% como recurso para encontrar trabajo en otra empresa.

La formación ha dejado de ser algo que el trabajador recibe antes de situarse en el puesto de trabajo o al inicio de éste, ahora la educación es necesaria durante toda la vida, es el vehículo que le sostiene para mejorar y mantener sus condiciones laborales y en consecuencia su calidad de vida. Sánchez (2014) indica que, en la actualidad, la incorporación al mercado laboral y la experiencia tampoco asegura niveles altos de empleabilidad. Para mejorar la empleabilidad, la persona debe mantenerse formada con el fin de afrontar los continuos cambios, fuera de la educación reglada pero enmarcada dentro de la formación permanente que presupone la educabilidad de la persona a lo largo de la vida.

Estamos en camino de la evolución de la búsqueda de modelos más eficientes y eficaces de formación mediante la innovación y el emprendimiento, Sánchez (2014) señala que no se trata de aumentar el número de horas de formación sino de optimizar esta formación atendiendo los intereses de la organización, y de las personas que la componen.

Por lo tanto, las empresas, al capacitar a sus empleados, realizan un valioso aporte a la sociedad pues además de mejorar su competitividad, participan en el desarrollo profesional, personal y familiar y proveen mano de obra calificada a la sociedad. El trabajador, por tanto, debe valorar la gratuidad que estos procesos de capacitación internos tienen para él, pues además de facilitarle el desarrollo de

competencias que le servirán a nivel personal y profesional, éstos suelen realizarse en tiempo laboral.

La capacitación ayuda a que las personas desarrollen competencias que son necesarias para la ejecución de determinada función dentro de una empresa. Pero, esas competencias, además de contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales, se convierten en un patrimonio que enriquece a la persona y en una ventaja competitiva en el mercado globalizado, pues puede disponer de ese recurso propio a lo largo de toda su vida.

III. MARCO CONTEXTUAL

Los seguros son instrumentos financieros que ayudan a reducir la incertidumbre económica sobre el futuro. Surge tras la firma de un contrato con una compañía de seguros con la cual se contrae un compromiso de pagar una determinada cantidad de dinero denominada prima. Esto garantiza cierto pago futuro en la eventualidad que ocurra alguna circunstancia por la cual se contrató el seguro.

El tercer párrafo del Artículo 133 de la Constitución Política de la República de Guatemala indica: La Superintendencia de Bancos, organizada conforme a la ley, es el órgano que ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga.

En Guatemala, al 31 de mayo de 2018, de acuerdo con el Suplemento con Información de Instituciones Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos, que esta institución pública con periodicidad mensual, existen 28 compañías de seguros de las cuales al menos 8 se dedican a la venta y comercialización de seguro de caución.

La Asociación guatemalteca de instituciones de seguros -AGIS- es la entidad que agrupa voluntariamente a las aseguradoras del país. Contribuye al desarrollo de la industria del seguro y persigue el interés común de sus asociados basados en los principios de libre empresa y la técnica universal del seguro.

Fundada en 1953, la AGIS grupa a 15 compañías aseguradoras autorizadas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos de Guatemala. Sus objetivos primordiales son la promoción del seguro y la divulgación de sus beneficios. Prioriza la profesionalización del gremio asegurador, vela por el constante crecimiento de un sector sólido y ordenado que aporte a la economía del país, apegados a las más altas normas de eficiencia, sentido de responsabilidad y ética. Fomenta y estrecha

las relaciones entre sus asociados, así como con las entidades gubernamentales, sectores comerciales y asociaciones que suman a la economía de Guatemala.

Como toda empresa, las instituciones de seguros cuentan con una organización que permite articular el engranaje de actividades para lograr sus fines, a continuación, se presenta un organigrama con el que se pretende dar una idea general de la misma:

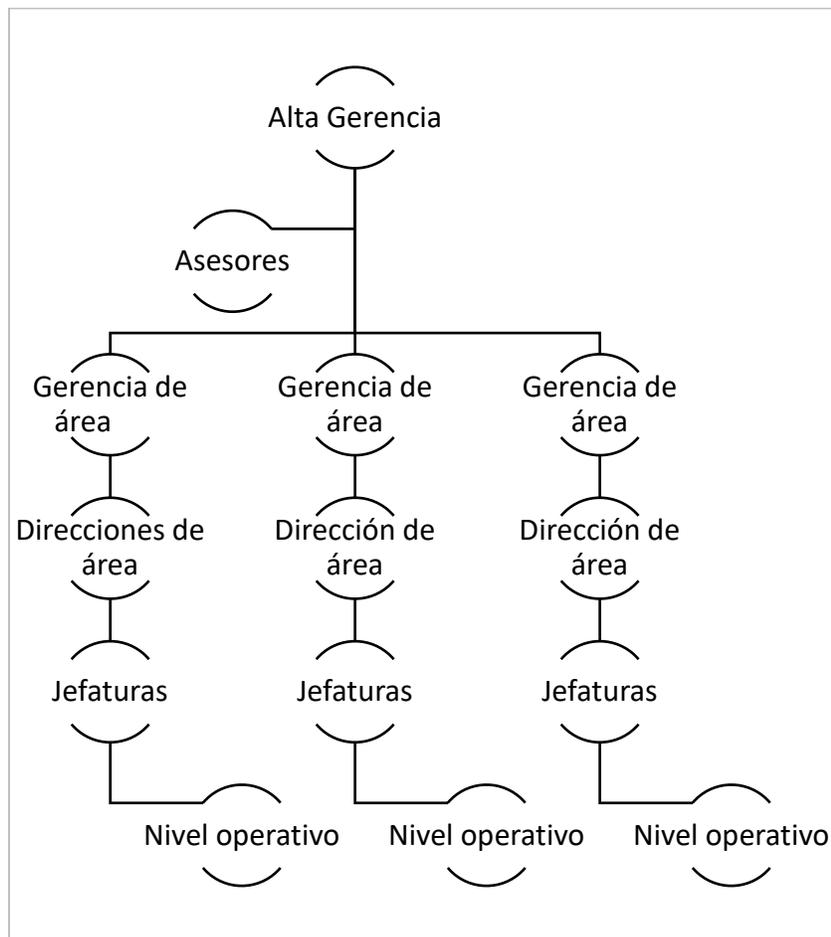


Ilustración 51: Organigrama.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la presente investigación.

Las áreas gerenciales promueven mediante la interacción con las diversas direcciones y jefaturas, el trabajo en equipo, para llevar a cabo la ejecución del plan estratégico emanado de la alta gerencia. A su vez, las jefaturas y las coordinaciones supervisan el trabajo del nivel operativo, donde se concentra el mayor número de

empleados. Cada una de las diversas áreas organizacionales son un eslabón en la cadena de valor de las empresas ya que contribuyen a alcanzar los objetivos de las mismas. A continuación, un listado de posibles áreas que pudieran tener las aseguradoras:

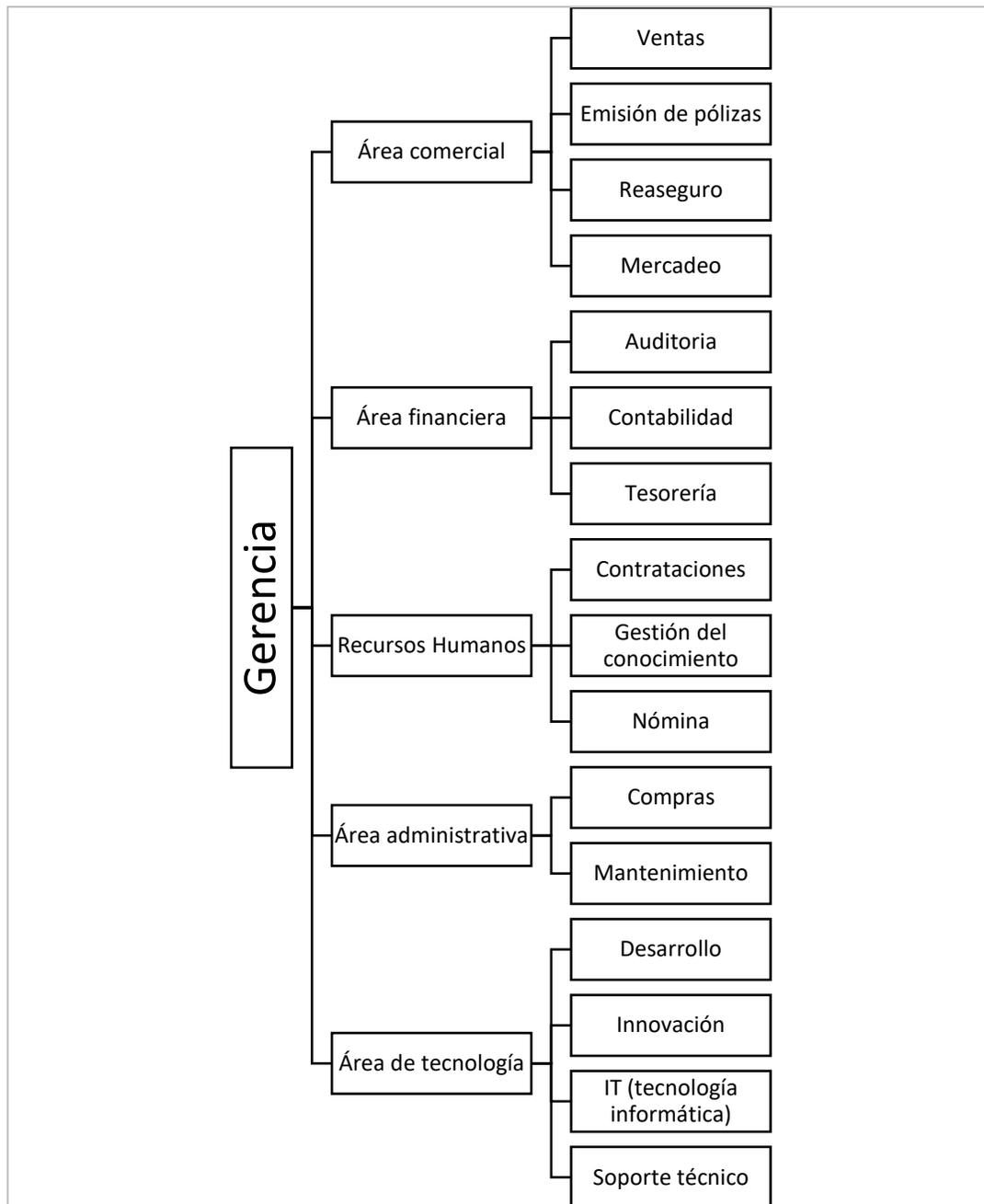


Ilustración 52: Áreas de una aseguradora.

Fuente: Elaboración propia a partir de la presente investigación.

Dada la complejidad y especialidad del seguro, las empresas que se dedican a su venta y comercialización implementan programas de capacitación y formación continua para que sus profesionales cuenten con los saberes técnicos mínimos necesarios para su desempeño dentro de la organización. Es por ello que la institución en la cual se ha desarrollado el trabajo de investigación, puso en marcha en el año 2015, un sistema gratuito de capacitación corporativa en línea para sus colaboradores. Este espacio virtual de capacitación denominado universidad corporativa, que en el presente trabajo se identificará como UC, fue creado con el objetivo de ser un ente interno dentro de la organización, facultado para la gestión de formación de expertos en el ramo de seguros a través de una plataforma virtual, con el propósito de fortalecer los conocimientos para que éstos sean aplicados en su desempeño diario y que contribuyan a su desarrollo personal y profesional.

El área de recursos humanos además de la función de relaciones laborales, reclutamiento y selección, organización y administración, planes de carrera y promoción profesional, tiene a cargo una de las funciones más importantes del ámbito educativo laboral, que se refiere a la formación y capacitación. A partir de 2015 es el área responsable de gestión del conocimiento por medio de la plataforma educativa virtual. A continuación, se presenta un cuadro que refleja cómo está conformado el personal de la empresa al 31 de agosto de 2018:

Datos generales	Porcentaje
Género	
Hombre	46%
Mujer	54%
Total	100%
Generación	
Baby boomers	2%
Generación X	15%
Millenials	71%
Generación Z	12%
Total	100.00%

Ilustración 53. Datos generales del personal de la institución.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la institución.

Las autoridades de la empresa manifestaron la necesidad de contar con una evaluación del programa para tomar decisiones a partir de los resultados. Perciben falta de motivación y compromiso por parte de los colaboradores hacia la capacitación corporativa que reciben.

Con el presente trabajo de investigación se espera aportar para la solución de las inquietudes expresadas por las autoridades al identificar directrices y lineamientos fundamentales en programas efectivos de capacitación empresarial.

IV. MARCO METODOLÓGICO

La investigación teórica y contextual, fundamentan el presente trabajo de graduación en modalidad de Trabajo Profesional con el tema “Evaluación de un programa de capacitación para el personal de una empresa del sector de servicios financieros”.

La capacitación es esencial en las empresas para que éstas alcancen los objetivos de negocio y sean competitivas en un mundo en constante cambio. Es por ello que, la implementación de programas de capacitación corporativa o formación continua dentro de las organizaciones, ha tenido auge en los últimos años, como una herramienta que ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos de negocio.

El trabajo implica un estudio exploratorio y descriptivo sobre áreas de capacitación corporativa, con el propósito de profundizar y saber el estado actual de esta práctica educativa, con esa modalidad, en las empresas. Un acercamiento al contexto a través de instrumentos de recolección de datos, para indagar sobre la percepción de los destinatarios finales de la capacitación, los supervisores directos, así como a expertos en temas de gestión de cursos en línea. Esto, con el fin de recabar información que, conjugada con otros elementos, sirve de base para el análisis de la situación y la toma de decisiones.

En este trabajo se utilizó la definición de que evaluar es estimar, apreciar, calcular el valor de algo y también estimar los saberes, las aptitudes y el rendimiento de las personas. La investigación documental permite profundizar en el área, y descubrir las mejores prácticas que se están realizando en diversas instituciones a nivel mundial, que en la actualidad han puesto en marcha este tipo de proyectos educativos. Se pretende identificar los principales componentes que se deben considerar al momento de poner en marcha un programa exitoso de capacitación corporativa o empresarial. Estos datos sirven para analizar el contexto de estudio y estimar su valor.

A. Definición del problema

El trabajo de investigación surge a partir de la necesidad sentida manifestada por las autoridades de una universidad corporativa en una empresa del sector de servicios financieros, de evaluar su programa de capacitación. Se requiere identificar si este programa aporta al desarrollo personal y profesional de los empleados. Es sabido que existe falta de motivación y compromiso. Se desea indagar cómo perciben los empleados la formación que reciben y si el programa les está aportando a su desarrollo dentro de la organización. Se pretende tomar decisiones a partir de los resultados.

B. Preguntas de investigación

1. Pregunta central

¿Hasta qué punto el programa de capacitación corporativa está alcanzando los objetivos para los cuales fue creado?

2. Preguntas secundarias

¿En qué medida los colaboradores están motivados con el programa de capacitación corporativa que la empresa les ofrece?

¿En qué medida están los colaboradores comprometidos con la realización de los cursos que el programa de capacitación corporativa les ofrece?

¿En qué medida los colaboradores valoran el espacio de capacitación corporativa que la empresa les ofrece?

¿Cómo la capacitación corporativa influye en el desempeño de los colaboradores?

¿Cómo el programa de capacitación cumple con criterios de calidad en prácticas educativas en la gestión de cursos en línea?

C. Justificación

El mundo globalizado trae consigo el crecimiento y la expansión de las empresas que desean sobrevivir a este momento histórico de cambios acelerados y exige que éstas estén preparadas para afrontar los diversos retos a nivel tecnológico, social y económico, por lo que se hace indispensable que principalmente las grandes empresas implementen planes de capacitación, con el propósito de que todos los empleados de una organización estén alineados con la estrategia, la cultura, la filosofía, valores y los objetivos de negocio, lo cual involucra la participación de todos y cada uno de los miembros como equipo.

Es en este momento, en el que cobra importancia la participación de educadores en el ámbito empresarial, para acompañar el proceso de creación de planes efectivos de capacitación que contemplen que esos procesos de enseñanza-aprendizaje y evaluación cumplan con los objetivos que se desean alcanzar al momento de capacitar. Es por ello que resulta relevante incursionar en el mundo empresarial para indagar cómo se está trabajando este tipo de proyectos y cuáles son los resultados de la implementación de uno de ellos en una empresa del sector de servicios financieros del país.

Descubrir las mejores prácticas que se están realizando en diversas instituciones que en la actualidad han puesto en marcha este tipo de proyectos educativos y lograr con ello aportar, con la realización del presente trabajo, los elementos que se deben considerar al momento de poner en marcha un programa de capacitación corporativa.

El alcance que tiene la investigación de este tema, es brindar el apoyo a la institución en la que se lleva a cabo la investigación, en el sentido de evaluar el programa que actualmente han implementado. Con ello se espera que los lineamientos fundamentales que se descubran para apoyar la calidad de la educación corporativa virtual, orienten la práctica de esta empresa y sirvan de referencia para realizar estudios posteriores sobre este tema.

D. Objetivos

1. Objetivo general

Evaluar un programa de capacitación corporativa ofrecido a los empleados de una institución del sector de servicios financieros.

2. Objetivos específicos

- a. Indagar sobre las percepciones que tienen los colaboradores de una institución del sector de servicios financieros sobre un programa de capacitación corporativa.
- b. Examinar algunos cursos en la plataforma de la institución para determinar los alcances y limitaciones.
- c. Indagar sobre las mejores prácticas en capacitación corporativa.

E. Tipo de investigación

La investigación objeto de estudio se centra en la evaluación de un programa de capacitación empresarial implementado por una empresa del sector de servicios financieros del país. El tipo de investigación es exploratoria porque investiga sobre los programas de capacitación empresariales, situación poco frecuente y desde una perspectiva no solo de negocio sino educativa para identificar aspectos que ayuden a lograr calidad. La investigación también es descriptiva porque considera a la institución y el programa como un sistema con componentes. Se identifican variables y conceptos. Se pretende profundizar en el fenómeno estudiado y dar explicación del mismo en un contexto determinado, explorando información documental y mediante un acercamiento al contexto utilizando fuentes de información primarias y secundarias.

F. Enfoque

El enfoque de esta investigación es cualitativo de tipo documental exploratorio. Se profundiza en el fenómeno mediante la búsqueda de un marco de referencia enriquecido con literatura existente y mediante un acercamiento con los participantes del estudio en su ambiente natural, para comprender las experiencias, perspectivas, opiniones y percepciones que tienen de su realidad.

G. Técnicas de recolección de información

Las diversas técnicas para la recolección de información que se utilizarán son: Cuestionarios tipo encuesta en línea, observación individual participante estructurada en modalidad de campo y lista de cotejo. Los resultados se analizarán utilizando diversas herramientas como software de nubes de palabras, tabulación de datos, elaboración de gráficas, tablas dinámicas y matrices de información.

H. Diseño

El diseño del proceso que se llevará a cabo para elaborar las conclusiones y consideraciones finales, estará compuesto por diversas etapas, mismas que se muestran en el siguiente esquema:

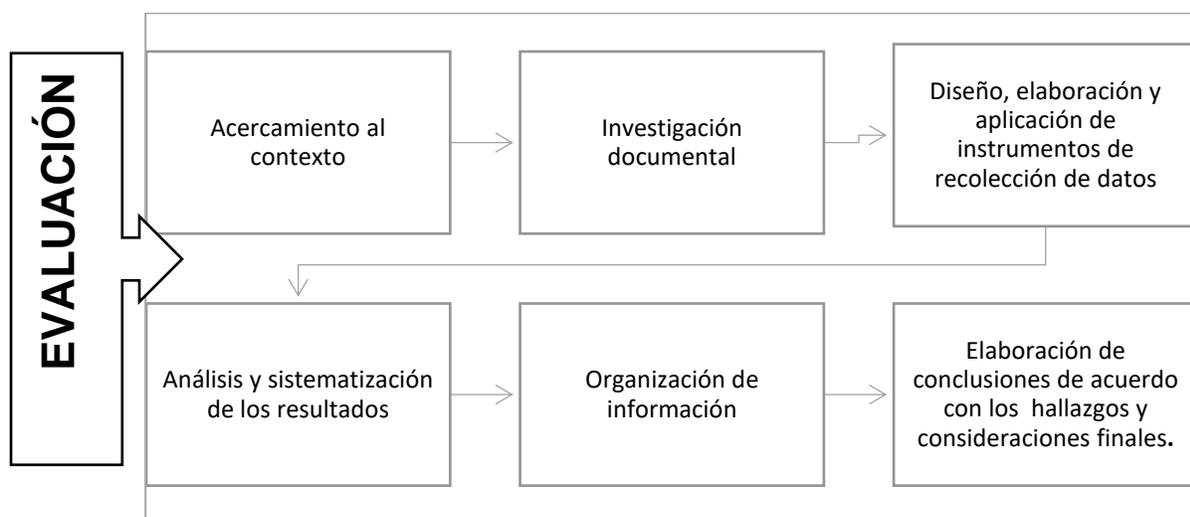


Ilustración 54. Etapas del diseño.

Fuente: Elaboración propia

I. Etapas de la investigación

1. Primera etapa: Acercamiento al contexto

El acercamiento al contexto para obtener información para saber la situación actual del programa de capacitación corporativa que la empresa ofrece a sus empleados por medio de la universidad corporativa que han implementado que funciona utilizando una plataforma de aprendizaje online.

2. Segunda etapa: Exploración documental

Además de un acercamiento al contexto, la investigación incluye una etapa dedicada al acercamiento documental de temas de capacitación corporativa, universidades corporativas, evaluación de procesos de capacitación y casos de éxito en capacitación corporativa. Por ser un tema que ha tenido un creciente auge en los últimos años, se trató de consultar bibliografía de edición reciente, tanto libros de texto como consultas electrónicas de documentos de fuentes confiables. Se profundizó principalmente en lo relacionado a universidades corporativas y evaluación de programas de capacitación corporativa.

Los diversos elementos que se deben tomar en cuenta para la puesta en marcha de programas de capacitación corporativa durante el proceso de investigación fueron identificados en las grandes empresas que han tenido éxito en este campo, esto ayuda a establecer las bases sobre las cuales debería sustentarse la creación de estos espacios en las organizaciones. Así mismo, indagar sobre las modalidades de evaluación que utilizan las empresas para validar la efectividad de este tipo de proyectos, también sirvió de apoyo para sustentar las conclusiones finales del presente trabajo.

3. Tercera etapa: Instrumentos de recolección de datos

Para recabar información de fuentes primarias que permitiera profundizar en el estado actual del contexto, se elaboraron instrumentos de recolección de datos tipo encuesta, los cuales fueron aplicados vía electrónica a los colaboradores beneficiados con el programa, así como a sus supervisores, para saber sus

percepciones respecto a la utilidad del programa de capacitación corporativa que la empresa les ofrece. Asimismo, se tuvo acercamiento con expertos en gestión educativa de cursos en línea, por medio de encuestas en línea, con el propósito de saber de acuerdo a su experiencia cuales consideran que son los elementos principales que deben tener los cursos en línea para que estos sean de calidad.

Se elaboró una lista de cotejo para identificar los elementos con los que cuentan los cursos en línea ofrecidos por la empresa a los empleados (Ver anexo 4, página 119). El siguiente gráfico muestra una visual del proceso de esta etapa.

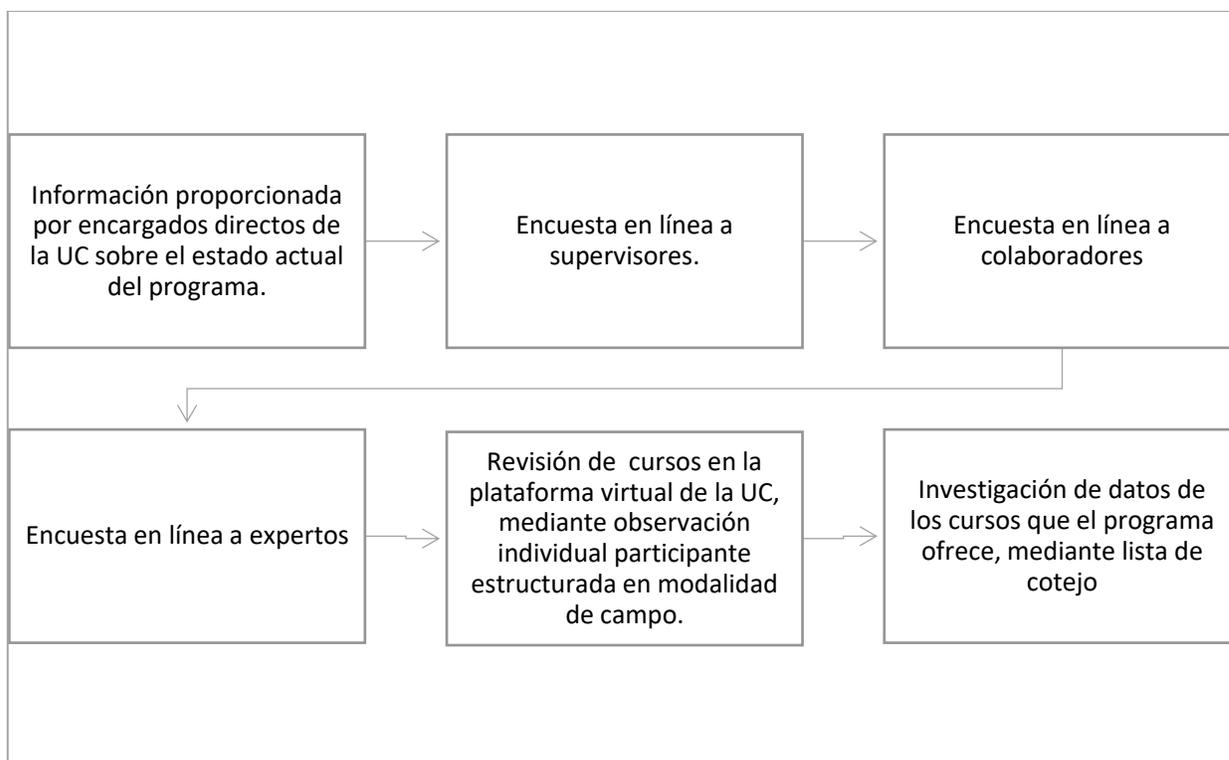


Ilustración 55. Instrumentos de recolección de datos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta de forma resumida un cuadro de clasificación de los instrumentos elaborados para la recolección de datos, mismos que se asocian con el objetivo general y los objetivos específicos, así como con la pregunta central y las preguntas secundarias.

Cuadro 2. Clasificación de instrumentos elaborados para la recolección de datos.

Objetivo general		Pregunta central			
Evaluar un programa de capacitación corporativa ofrecido a los empleados de una institución del sector de servicios financieros.		¿Hasta qué punto el programa de capacitación corporativa está alcanzando los objetivos para los cuales fue creado?			
Objetivos específicos	Preguntas secundarias	Encuesta Supervisores	Encuesta a colaboradores	Encuesta a expertos	Lista de cotejo
Indagar sobre las percepciones que tienen los colaboradores de una institución del sector de servicios financieros sobre un programa de capacitación corporativa.	¿En qué medida los colaboradores están motivados y comprometidos con el programa de capacitación corporativa que la empresa les ofrece?	Cuénteme una anécdota significativa que haya tenido en su área a partir de los cursos de la UC.	¿Qué es lo más importante que brinda la UC?	¿Cuáles cree que son los principales elementos que deben tener los cursos en línea para que los estudiantes se sientan motivados a realizarlos?	
	¿En qué medida los colaboradores valoran el espacio de capacitación corporativa que la empresa les ofrece?		¿Según su criterio, que necesitan los cursos para que su aprendizaje sea más efectivo?		
			¿Cuál ha sido el mejor curso que ha realizado en la UC?		
			¿Cuál ha sido el curso que menos le ha gustado? ¿porqué?	-----	-----
			¿Cuál ha sido el curso donde aprendió algo nuevo?	-----	-----
	¿Cómo la capacitación corporativa influye en el desempeño de los colaboradores?	¿Qué beneficios evidencia que aporta la UC para el desempeño de los colaboradores? ¿Ha notado diferencia? ¿Qué necesita de la UC para que su equipo pueda desarrollar mejor su trabajo?	¿En qué medida los nuevos conocimientos le han sido útiles para su puesto de trabajo?		-----
			¿En qué medida la experiencia de aprendizaje en la UC es valiosa para su desarrollo profesional y personal?	-----	-----
Examinar algunos cursos en la plataforma de la institución para determinar los alcances y limitaciones.	¿Cómo el programa de capacitación cumple con criterios de calidad en prácticas educativas en la gestión de cursos en línea?	-----	-----	¿Cuáles cree que son los principales errores que se cometen al diseñar y al gestionar cursos en línea?	Elaborar lista de cotejo a partir de los aportes de los expertos, para comparar los elementos de los cursos de la UC con los elementos que dicen los expertos que deberían tener.
		-----	-----	¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea se gestiona e implementa con efectividad y está correctamente diseñado?	
Indagar sobre las mejores prácticas en capacitación corporativa.		-----	¿Cómo describiría un curso en línea de calidad para lograr las metas de aprendizaje y a la vez garantizar el aprendizaje de los estudiantes?		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la presente investigación.

a. Encuesta en línea a supervisores

La encuesta a supervisores (ver anexo 1, página 108), contiene el consentimiento informado y un total de siete preguntas, tres de las cuales se enfocan en recabar información de tipo general y las cuatro restantes se centran directamente en indagar acerca de las percepciones que los supervisores directos de los colaboradores tienen, con respecto a la efectividad del programa de capacitación. Específicamente el instrumento está centrado en descubrir si el programa está apoyando a que las personas desarrollen competencias que puedan evidenciarse en el puesto de trabajo, es decir en un mejor desempeño de sus labores.

b. Encuesta en línea a colaboradores

La encuesta a colaboradores (ver anexo 2, página 111) contiene el consentimiento informado y cuatro preguntas para recabar información general, luego se redactaron cinco preguntas abiertas con el objetivo de conocer la realidad sentida por parte de los colaboradores con respecto a los cursos que el programa de capacitación ofrece, y tres preguntas de tipo escala de Likert para indagar sobre sus percepciones acerca del aporte que el programa les ofrece en términos de aprendizaje para su puesto de trabajo así como para su crecimiento personal y profesional.

c. Encuesta en línea a expertos

Con relación al instrumento que se diseñó y elaboró para ser aplicado a expertos (ver anexo 3, página 115), al igual que los instrumentos indicados en los dos párrafos anteriores, fue redactado colocando en primer lugar el consentimiento informado y luego un total de once preguntas. Las tres primeras para recabar información general y las siete restantes son preguntas abiertas que pretenden profundizar en el tema de calidad de cursos en línea mediante los aportes que los

expertos en estos temas puedan hacer según su experiencia. Esto con el objetivo de enriquecer la investigación mediante el acercamiento a profesionales en el ámbito académico y específicamente quienes directa o indirectamente mantienen tienen relación con la gestión de cursos en línea.

d. Lista de cotejo de cursos que ofrece el programa en la plataforma virtual

La lista de cotejo elaborada a partir de los aportes de los expertos (ver anexo 4, página 119) tiene como objetivo comparar la información de los cursos colgados en la plataforma virtual del programa de capacitación ofrecido por medio de la UC, para determinar si cuentan con los elementos que los expertos sugieren que deben tener los cursos en línea para que éstos sean de calidad.

4. Cuarta etapa: Análisis de resultados.

Con la información recabada por medio de los instrumentos de tipo encuesta diseñados para la recolección de datos, se procede al análisis cualitativo utilizando software de nube de palabras, para identificar los puntos de encuentro más significativos que orienten hacia dónde se dirigen las percepciones de los colaboradores, mandos medios y expertos con respecto al tema de capacitación corporativa, (ver anexo 9, página 131). Con la tabulación de resultados de las preguntas de tipo escala de Likert se procede a elaborar las gráficas respectivas para facilitar su análisis. La información recabada en las encuestas se organiza de tal manera que se puedan establecer los principales criterios que se identifiquen.

Los cursos que el programa ofrece son analizados utilizando la lista de cotejo elaborada a partir de los aportes de los expertos (ver anexo 4, página 119), para determinar si los cursos cumplen con criterios de calidad que contribuyan a dar respuesta a las necesidades identificadas en la encuesta a colaboradores y supervisores.

Con los hallazgos que provee el análisis de resultados de los instrumentos de recolección de datos, se establece el criterio final de evaluación del programa a partir del objetivo general y los objetivos específicos, así como las preguntas principal y secundarias de la presente investigación, y se procede a elaborar las conclusiones y consideraciones finales, mismas que se fundamentan con la investigación documental y exploratoria del tema de capacitación corporativa, universidades corporativas, cursos online y capacitación continua que se ha presentado en el marco teórico. Con ello se espera aportar elementos valiosos a la empresa en la cual se está llevando a cabo la investigación y dar respuesta a la necesidad de las autoridades de la institución, para identificar si el proyecto educativo que han puesto en marcha está alcanzando los objetivos para los cuales fue creado.

5. Quinta etapa: Organización de la información.

Tanto la investigación documental como la información recabada por medio de los instrumentos de recolección de datos ya indicados, sirven de base para contrastar con la información del estado actual del programa de capacitación implementado por la empresa, y para la redacción las conclusiones y consideraciones finales que contienen los resultados de la investigación.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A. Encuesta a colaboradores

Previo a la presentación del análisis y discusión de resultados de la encuesta aplicada a colaboradores, se hace la aclaración siguiente:

En el anexo 6, se puede observar que el curso “Prevención de lavado de dinero”, ocupa el primer lugar en las respuestas a las preguntas 5, 6 y 7 de la encuesta. En esta investigación, se ha omitido esa respuesta y se ha tomado como válida la respuesta que ocupa el segundo lugar, debido a que el curso mencionado por muchos de los colaboradores, según indican las autoridades de la institución, es un curso de carácter obligatorio que por regulaciones gubernamentales las aseguradoras deben ofrecer a sus empleados, por lo que se consideró que por la frecuencia con la que reciben dicho curso, los colaboradores lo recuerdan con más facilidad que los demás.

Luego de la aclaración que se consideró era necesario presentar, se procede a continuación al análisis y discusión de resultados de la encuesta a colaboradores.

La muestra a la que fue aplicada la encuesta fue autorizada por la institución y ascendió a 400 personas, lo cual representa un 35% del colectivo total que labora en la organización (ver anexo 5, página 120). Esta encuesta fue respondida por 136 colaboradores, lo que significa un 34% del total de encuestados.

Las preguntas de la 1 a la 4 de la encuesta están relacionadas con información general de los colaboradores, por lo que en la siguiente tabla se muestran los resultados de las preguntas 5, 6 y 7, las cuales están directamente relacionadas con la identificación de gustos, intereses y preferencias con relación a los cursos del programa de capacitación que brinda la empresa. A continuación, los resultados:

percepción de los colaboradores e identificar si cumplen con indicadores de calidad. La lista de cotejo se elaboró a partir de los aportes de los expertos encuestados y se muestra a continuación:

Tabla 2. Lista de cotejo: Identificación de criterios de calidad de los cursos ofrecidos por la empresa.

No.	Indicador	Mejor curso	Peor curso
		Educación financiera	Riesgos
1	Claridad, coherencia y organización.	√	√
2	Interactivo	√	X
3	Retroalimentación constante	√	√
4	Carga de contenido adecuada (No muy extensos	√	X
5	De fácil navegación	√	√
6	Comunicación constante docente/estudiante	√	X
7	Evaluar de diversas maneras	X	X
8	Creatividad y variedad de materiales y actividades	√	X
9	Involucramiento del estudiante, aportes e intercambios.	X	X
10	Que sea aplicable al contexto inmediato.	√	√
11	Instrucciones claras.	√	X
12	Competencias a desarrollar.	√	X
13	Diversidad de materiales, presentación atractiva de contenido.	√	X
14	Que permita socio construcción del aprendizaje	X	X
15	Espacio para aprender a hacer, corregir y aprender de otros	X	X
16	Recursos audiovisuales (imágenes, videos, infografías, etc)	√	X
17	Interacción entre participantes	X	X
18	Videos elaborados por docente, videos propios	√	X
19	Variedad de materiales: escrito, audio, video, gráfico	√	X
Total de respuestas y porcentaje de √		14 = 74%	4 = 21%
Total de respuestas y porcentaje de X		5 = 26%	15 = 79%

Fuente: Elaboración propia según la información obtenida de los instrumentos de recolección de datos utilizados en la presente investigación.

Para obtener las respuestas de la lista de cotejo, se recurrió a la observación individual participante estructurada en modalidad de campo, por parte del investigador.

Los resultados cuantitativos muestran que el curso de Educación Financiera que ha sido seleccionado por los colaboradores como el que más les ha gustado, contiene un 74% de elementos que los expertos consideran que deben tener los cursos en línea para que éstos sean de calidad. En contraposición se encuentra el curso de riesgos que cuenta con un 21% de elementos.

Esta información confirma que para que el aprendizaje en línea sea efectivo tanto los colaboradores como los expertos coinciden en la importancia de estos indicadores.

Las áreas de oportunidad identificadas en la revisión de los cursos, están enfocadas en los indicadores 7, 9, 14, 15 y 17, como se puede observar a continuación:

No.	Indicador	Mejor curso	Peor curso
		Educación financiera	Riesgos
7	Evaluar de diversas maneras	X	X
9	Involucramiento del estudiante, aportes e intercambios.	X	X
14	Que permita socio construcción del aprendizaje	X	X
15	Espacio para aprender a hacer, corregir y aprender de otros	X	X
17	Interacción entre participantes	X	X

Al respecto se puede inferir que de los 19 indicadores que los expertos señalan como necesarios para que los cursos en línea sean de calidad, hace falta un 26% de indicadores en los cursos en general, para que estos puedan considerarse como medios eficaces para que se alcancen los objetivos de aprendizaje, a la vez que

sean atractivos para la motivación de los estudiantes y logren satisfacer los gustos, intereses y preferencias de los participantes.

Se hace la observación que con relación a las respuestas a la pregunta 6 ¿Cuál ha sido el curso que menos le ha gustado? se ha analizado el curso de “Riesgos” que es el segundo en la lista, debido a que, como se puede observar en la nube, la palabra que más resalta es “ninguno”, esto se ha interpretado como una doble negación que puede entenderse que la mayoría de los colaboradores consideran que todos los cursos les han gustado.

A continuación, se presenta el análisis y discusión de resultados de las respuestas a las preguntas 8 y 9, que fueron elaboradas para detectar las necesidades de los participantes en lo relacionado al aprendizaje.

Tabla 3. Preguntas 8 y 9 de encuesta a colaboradores

8. ¿Según su criterio, que necesitan los cursos para que su aprendizaje sea más efectivo?	9. ¿Qué es lo más importante que brinda la UC?
	
Más: cursos, información, ejemplos, dinámicos, videos y más interactivos.	Conocimiento y aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos en la presente investigación.

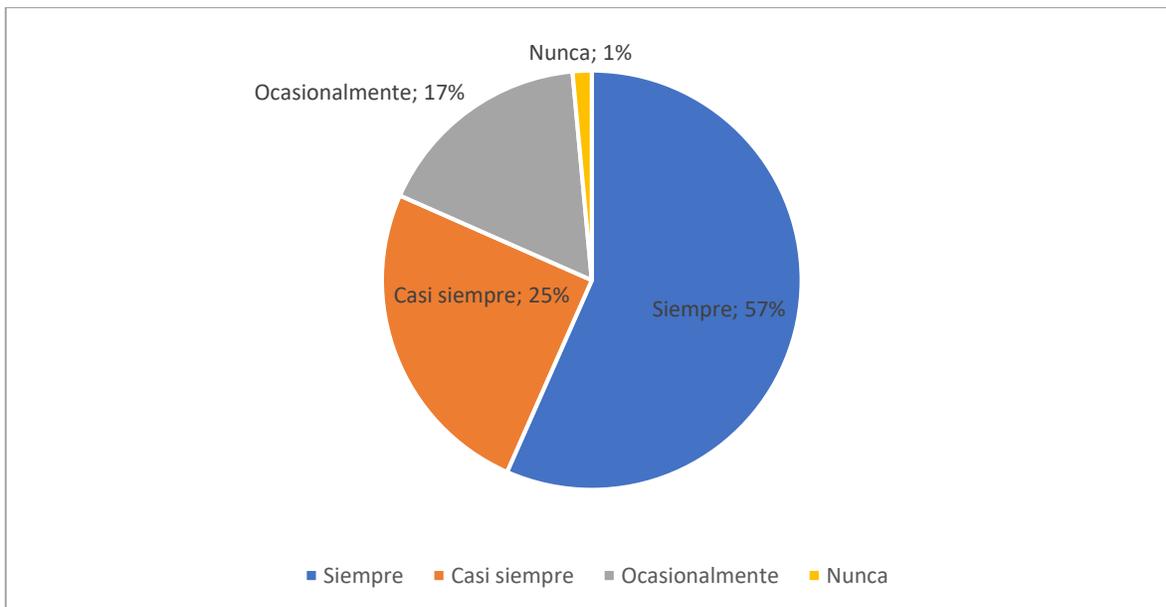
Los colaboradores consideran que el aprendizaje sería más efectivo si se les ofrecen más cantidad de cursos y que estos contengan mayor contenido, ejemplos, que sean más dinámicos, que contengan videos y sean más interactivos. A la vez, reconocen que el programa les brinda conocimientos y aprendizaje.

Esto coincide también con los indicadores señalados por los expertos y resumidos en la lista de cotejo presentada para el análisis de las preguntas 5, 6 y 7. Pero no solo los expertos y colaboradores coinciden con esto. En la información presentada en el marco conceptual de la presente investigación, también se confirma que el abordaje de la formación en las organizaciones debe enfocarse en aspectos intelectuales, emocionales y experienciales. Así mismo, se debe estimular los canales de aprendizaje visual, auditivo y kinestésico para que un alto porcentaje del colectivo participante en los cursos, logre desarrollar el aprendizaje que se espera. La teoría menciona también que el empleado debe ser protagonista de su propia formación y responsable de sus logros.

Otro aspecto mencionado en el marco conceptual es la importancia del intercambio de experiencias, el intercambio de ideas por parte de los participantes, la interacción entre participantes, para enriquecerse con el aporte de los otros y permitir con ello que el conocimiento surja, fluya y se comparta.

Se procede ahora al análisis de resultados de la pregunta número 10 de la encuesta. Con la misma se pretendía indagar sobre las percepciones de los colaboradores con relación a la utilidad de los aprendizajes con respecto a su aplicación en el puesto de trabajo. A continuación, los resultados:

Gráfica 1. ¿En qué medida los nuevos conocimientos le han sido útiles para su puesto de trabajo?

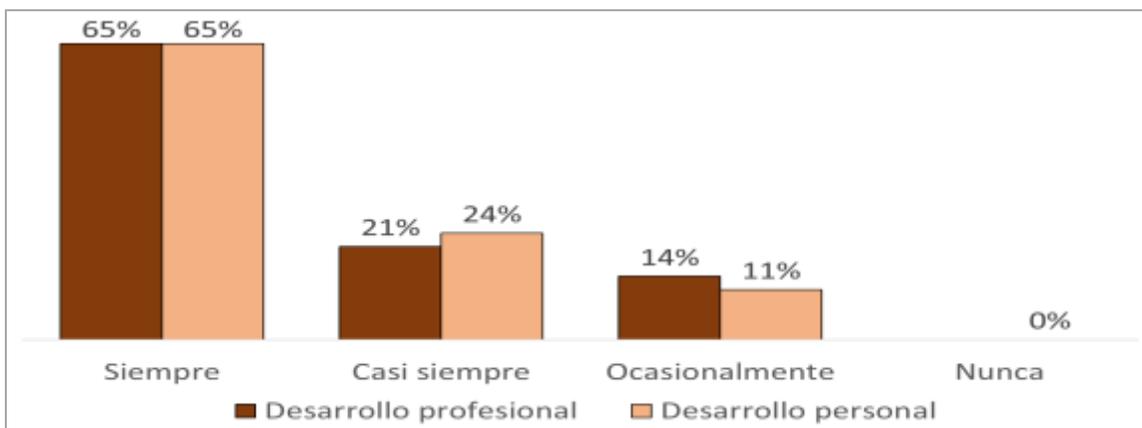


Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos en la presente investigación.

Es interesante observar que el 57%, es decir, más del 50% del total de colaboradores que respondieron la encuesta, coinciden en que los nuevos aprendizajes desarrollados, por medio de los cursos recibidos en el programa de capacitación que la empresa les ofrece a través de la UC, si les han sido útiles para sus puestos de trabajo, contra solo un 1% que opina lo contrario.

En la siguiente gráfica, se muestran los resultados obtenidos a la pregunta elaborada con la intención de indagar acerca de la percepción de los colaboradores con relación a su desarrollo personal y profesional a partir de los cursos que la UC les ofrece:

Gráfica 2. ¿En qué medida la experiencia de aprendizaje es valiosa para su desarrollo profesional y personal?



Fuente: Elaboración propia según los datos de la presente investigación.

En esta gráfica se destaca que los colaboradores coinciden en un 100% que, tanto a nivel profesional como personal, la experiencia de aprendizaje que les brinda el programa, siempre ha sido valiosa para su desarrollo en un 65% en los dos ámbitos, personal y profesional.

B. Encuesta a supervisores

La muestra a la que fue aplicada la encuesta fue autorizada por la institución y ascendió a 20 personas, lo cual representa un 35% del colectivo total de supervisores que labora en la organización. Esta encuesta fue respondida por 8 supervisores, cantidad que significa un 40% del total de encuestados.

Las preguntas de la 1 a la 3 de la encuesta están relacionadas con información general de los supervisores, por lo que en la siguiente tabla se muestran los resultados de las preguntas 4 y 5, las cuales fueron elaboradas para indagar sobre sus percepciones con respecto a los resultados en el desempeño de los colaboradores en el puesto de trabajo, a partir de su participación en los cursos que la UC les ofrece.

Tabla 4. Preguntas número 4 y 5 de encuesta a supervisores

4. ¿Qué beneficios evidencia que aporta la UC para el desempeño de los colaboradores en el puesto de trabajo?	5. ¿Qué necesita de la UC para que usted y su equipo puedan desarrollar mejor su trabajo?
	
Conocimientos del negocio	Cursos y temas relacionados con el trabajo.

Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos en la presente investigación.

Los supervisores valoran los conocimientos de negocio que la UC les brinda por medio de los cursos del programa y consideran que es uno de los mayores beneficios que les aporta para el mejor desempeño de los colaboradores en los puestos de trabajo.

Más cantidad de cursos con temas relacionados a conocimiento del negocio es lo que los supervisores perciben que necesitan que la UC les provea para que tanto ellos como responsables, así como su equipo de trabajo, puedan desarrollar mejor su trabajo.

La siguiente ilustración muestra los resultados a la pregunta número 6 de la encuesta a supervisores y con ella se pretendía conocer sobre sus percepciones con respecto a los cambios que evidencian en los colaboradores, luego de su participación en cursos recibidos por medio de la UC.

Ilustración 56. Anécdota significativa que haya tenido en su área a partir de los cursos de la UC

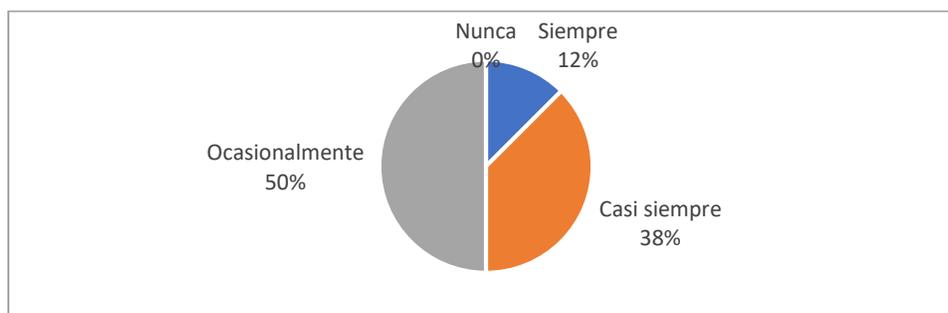


Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos en la presente investigación.

Los aportes de los supervisores al responder esta pregunta fueron escasos, sin embargo, resalta la palabra *compañerismo* que puede entenderse como, el cambio significativo que muestran los colaboradores ante los retos que representa la realización de los cursos que la UC les ofrece.

En la gráfica siguiente, se muestra la información obtenida de la última pregunta de la encuesta a supervisores, la cual se elaboró para indagar sobre sus opiniones acerca de lo que ellos piensan que necesita la UC para apoyar tanto a ellos como al equipo a su cargo, en lo relacionado al alcance de objetivos de la organización por medio del desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Gráfica 3. ¿Ha notado diferencia en el desempeño de los colaboradores después de haber recibido un curso en la UC?



Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos en la presente investigación.

El 50% de los supervisores responden que ocasionalmente han notado diferencia en el desempeño de las personas que tiene a su cargo, después de haber recibido un curso en la UC. Solo un 12% responden que siempre lo evidencian y un 38% perciben un cambio casi siempre.

Esta información coincide con las oportunidades de mejora identificadas en la encuesta a colaboradores con relación a los indicadores que los cursos deberían tener, según los expertos y la información identificada en el marco conceptual, para que los éstos sean de calidad y logren los objetivos de aprendizaje.

C. Encuesta a expertos

La encuesta fue enviada a un total de 26 expertos, seleccionados por su trayectoria, experiencia y prestigio en la academia, principalmente docentes de la Universidad del Valle de Guatemala, que directa o indirectamente, diseñan y/o gestionan cursos en línea. Ocho expertos respondieron la encuesta, esta cifra representa un 31% del total de encuestados. El objetivo identificar criterios de calidad en prácticas educativas exitosas en el diseño y la gestión de cursos en línea.

En este trabajo de investigación, las respuestas de los expertos son consideradas como un aporte valioso y enriquecedor, porque provienen de profesionales de diversas áreas de especialidad, que en un 71.5% han tenido experiencia por más de cuatro años, ejerciendo diversas funciones en relación a cursos en línea, las cuales van desde dirección, docencia y gestión, hasta diseño, tutorías y soporte técnico.

Se presentan a continuación los aportes. Para el análisis se organizó la información en tres partes: En la primera parte que se presenta a continuación, se agruparon las respuestas a las preguntas relacionadas con elementos que son necesarios, en el diseño y gestión de cursos en línea, para garantizar el aprendizaje, motivar a los estudiantes, alcanzar los objetivos de aprendizaje y utilizar materiales educativos que apoyan la efectividad.

Ilustración 58. Indicadores en el diseño e implementación de cursos en línea



Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos en la presente investigación.

Los expertos señalan como indicadores para medir la correcta gestión y la efectividad de la implementación de cursos en línea, los siguientes:

- Diversidad de materiales.
- Diversidad de contenidos.
- Medición del número de participantes que completan los cursos.

En la tercera parte se han agrupado las respuestas a las preguntas relacionadas con los errores que se cometen con frecuencia al diseñar y gestionar cursos en línea. A continuación, se presenta el resumen de los resultados:

Tabla 5. Errores que se cometen al diseñar y gestionar cursos en línea

Errores al diseñar cursos en línea	Errores al gestionar cursos en línea
Uso de materiales anticuados	Abusar de los foros
Estructura rígida, monótono	Recarga de lecturas y videos
Actividades que promueven recuerdo y comprensión	Desconocimiento del uso de la plataforma
Enfocarse en lo audiovisual y descuidar la mediación	Falta de seguimiento a los estudiantes que no trabajan
	Falla de los servidores y falta de apoyo logístico
	Utilizar plataformas desactualizadas o complejas
	Tener grupos numerosos
	Centrarse en datos cuantitativos de la plataforma
	No dar acompañamiento constante al estudiante

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en la presente investigación.

Como se puede observar, diversos son los errores que se cometen al desconocer como diseñar y gestionar cursos en línea. En el diseño, se puede destacar el error de enfocarse en lo audiovisual y descuidar la mediación. Y en la gestión, el error de sobrecargar a los estudiantes con contenidos y desconocer el uso de la plataforma tanto por parte del docente como del estudiante.

VI. CONCLUSIONES

Para la Evaluación de un programa de capacitación en una empresa del sector de servicios financieros, se planteó la pregunta de investigación ¿Hasta qué punto el programa de capacitación corporativa está alcanzando los objetivos para los cuales fue creado?

El objetivo de la empresa al implementar el programa de capacitación corporativa, fue ser un ente interno dentro de la organización, facultado para la gestión de formación de expertos en el ramo de seguros a través de una plataforma virtual, con el propósito de fortalecer los conocimientos para que éstos sean aplicados en su desempeño diario y que contribuyan a su desarrollo personal y profesional.

Los hallazgos que se destacan como resultado de la investigación, se describen a continuación:

- Existe motivación y compromiso por parte de los colaboradores y supervisores con respecto al aprendizaje que por medio de la universidad corporativa se les ofrece.
- El aprendizaje sí contribuye a su crecimiento personal y profesional.
- Los colaboradores y supervisores sugieren más cursos con temas relacionados al negocio, que sean de aplicación en sus labores diarias y que contribuyan a un mejor desempeño de sus actividades.
- Los cursos necesitan la implementación de ciertos elementos que los supervisores y colaboradores han valorado para que el aprendizaje sea más efectivo y que los expertos han sugerido para el diseño y gestión de cursos en línea de calidad, los cuales se listan a continuación.
 - Promover el involucramiento del estudiante.
 - Aprendizaje colaborativo.
 - Diversas maneras de evaluar.
 - Diversidad de materiales.
 - Diversidad de contenidos.

VII. CONSIDERACIONES FINALES

Con el trabajo de investigación llevado a cabo se lograron identificar directrices y lineamientos fundamentales en programas de capacitación empresarial, mismos que se han alineados a las necesidades sentidas manifestadas por el colectivo participante y los valiosos aportes de los expertos, ambos analizados en el marco metodológico.

Motivación, compromiso y valoración positiva que los colaboradores y sus supervisores manifiestan frente al aprendizaje que por medio de la universidad corporativa desarrollan y con respecto a su crecimiento personal y profesional, son indicadores que pueden orientar a la empresa a la toma de decisiones con respecto a fortalecer la inversión en el área de capacitación corporativa.

Tomando en cuenta la diversidad de roles que cada miembro del colectivo juega en la sociedad en la que está inmerso, en este caso, los colaboradores de la empresa, quienes, en algunos casos son estudiantes universitarios, trabajadores, padres y madres, etc..., se recomienda la innovación en la implementación de nuevas estrategias que conduzcan a potenciar el uso de la herramienta de aprendizaje, en un ambiente agradable de trabajo y contribuya a generar valor tanto a la organización como a los colaboradores.

Se considera importante:

- Acercamiento de los responsables de la gestión de la universidad corporativa hacia cada una de las áreas de la organización, para identificar las necesidades de capacitación de cada una de las áreas.
- Elaborar cursos para cada una de las áreas de negocio, tanto para las áreas clave, área de soporte y áreas de medición a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico

- Implementar en los nuevos cursos a elaborar, los elementos aportados por los expertos en diseño y gestión de cursos en línea en la presente investigación, como indicadores que éstos deben tener para lograr un aprendizaje de calidad.
- Debido a que un 71% de colaboradores pertenecen a la generación “millennials”, nativos digitales, se considera que este dato debe orientar hacia la investigación de gustos y preferencias de este colectivo, con respecto al aprendizaje, debido al peso demográfico que representan dentro de la organización. Sin dejar de tomar en cuenta que dentro del colectivo también existe un 15% de inmigrantes digitales, que probablemente necesiten una combinación en las modalidades de capacitación, presencial, semipresencial y online.
- Verificar si el programa de capacitación empresarial por medio de la universidad corporativa, contempla los principios de andragogía, indispensables en la educación a adultos: participación, horizontalidad y flexibilidad.
- Involucramiento de los directivos en los mensajes de apertura y cierre de los cursos, para dar relevancia y motivar la participación de los colaboradores en los cursos ofrecidos.
- Implementar el modelo de evaluación de capacitación empresarial Kirkpatrick. Modelo más utilizado en las empresas para evaluar la efectividad de los programas de capacitación, que contempla la evaluación de los niveles de: Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.
- Nombrar expertos internos que contribuyan a la identificación de necesidades de capacitación de las áreas, encargados de validar la alineación con la estrategia y los objetivos organizacionales.
- Crear programa de incentivo para expertos internos, que incluya promoción y desarrollo dentro de la organización, espacio para preparación de contenidos, capacitación de formador de formadores, de habilidades de comunicación y otras específicas para su desarrollo y para incentivar su participación en la universidad corporativa.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M. M. (15 de 09 de 2017). Los cursos online masivos abiertos (MOOC) como una oportunidad para las Pymes en sus procesos de capacitación. *Polo del conocimiento*, 2(8), 315-334. doi:10.23857/casedelpo.2017.2.8.agos.315-334
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias*. (S. A. Granica, Ed.) Obtenido de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf>
- Alonso Chacón, P. (2012). La Andragogía como disciplina propulsora de conocimiento en la educación superior. *Revista Electrónica Educare*, 16, 15-26. Recuperado el 25 de 04 de 2018, de Revista electrónica Educare: <http://www.redalyc.org/html/1941/194124281003/>
- Aramburuzabala, P. (2012). El pedagogo laboral. Un experto en aprendizaje en las organizaciones. *Apuntes de pedagogía. Colegio profesional de la educación*, 20-21. Recuperado el 08 de 04 de 2018, de <https://www.cdlimadrid.org/wp-content/uploads/2016/02/apuntespedagogia10.pdf>
- Arroyo Cuero, J. (2017). *¿Qué son los entornos VUCA? Aprendiendo a vivir con la incertidumbre y la ambigüedad, en sus formas más volátiles y complejas*. Recuperado el 03 de 06 de 2019, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com>
- Baladrón Pazos, A. J., & Correyero Ruiz, B. (2013). Universidades corporativas: ¿un actor emergente en la educación superior en España? *RUSC, Revista de universidad y sociedad del conocimiento*, 20-36. Obtenido de <http://rusc.uoc.edu/rusc/es/index.php/rusc/article/download/v10n2-baladron-correyero/1439-5931-2-PB.pdf>

- Barletta, J. (s.f.). *Un mundo VUCA nos espera. Tratando de vencer la resistencia natural al cambio, que todos tenemos*. Recuperado el 05 de 06 de 2019, de <http://www.camacol.org/articulos/vuca-jb.pdf>
- Capdevilla Portasana, E. (08 de 05 de 2017). *¿Lideramos en la era de las personas y el talento? Propuesta para la gestión del talento en la nueva era*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2017/178199/TFG_ecapdevilaportaspana.pdf
- Casamayor Pérez, G., & Ramos Medina, T. (. (2018). *Universidades Corporativas. Formación y Aprendizaje en las Organizaciones*. (Primera edición en lengua castellana ed.). Barcelona, España: UOC (Oberta UOC Publishing, SL).
- CEAGA. Clúster de empresas de automatización de Galicia. (s.f.). *Concepto de universidades corporativas*. Recuperado el 14 de 04 de 2018, de http://www.ceaga.com/uploads/archivo_304_830.pdf
- Coronado Paredes, A., Chinchilla Guzmán, H. A., & Fernández Morales, K. (mayo de 2014). Análisis de los aspectos andragógicos en modalidad b-learning en la educación superior en Guatemala. *Análisis de los aspectos andragógicos en modalidad b-learning en la educación superior en Guatemala*. Guatemala, Guatemala, Guatemala. Recuperado el 28 de 02 de 2019, de https://www.researchgate.net/profile/Katiuska_Fernandez_Morales/publication/313986684
- Coronel, A. (2010). *Capacitación del capital humano como una inversión para desarrollo*. Obtenido de <http://psicoeureka.com.py/sites/default/files/publicaciones/eureka-7-2-10.pdf#page=73>
- Corporate U. (2014). *Universidades Corporativas, diez casos de éxito*. (Primera edición en lengua castellana. ed.). Barcelona, España.: Editorial UOC.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Obtenido de http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF
- Fasce, H. (2016). *Andragogía*. Recuperado el 06 de 06 de 2019, de Revista educativa científica salud: <http://www2.udec.cl>
- García, E. B. (09 de 2013). La Andragogía como proceso educativo en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de

- Guatemala. *La Andragogía como proceso educativo en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala, Guatemala, Guatemala. Recuperado el 28 de 02 de 2019, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1195.pdf
- Ilie-Cardoza, C., Cardoza Bulla, G., & Hugas Sabater, J. (septiembre-diciembre de 2014). Universidades corporativas: nuevos desafíos, nuevas oportunidades. *Icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Empresariales*(93), 71-83. Obtenido de <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4712/4527>
- Instituto Tecnológico de Monterrey. (s.f.). *Universidad Corporativa*. Recuperado el 14 de 04 de 2018, de <http://www.circulotec.com/web/guest/universidad-corporativa>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura. (2017). *La educación transforma vidas*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002472/247234s.pdf>
- Pulgar Burgos, J. L. (2005). *Evaluación del aprendizaje en educación no formal. Recursos prácticos para el profesorado*. Madrid: Narcea ediciones.
- Sánchez Domenec, I. (2015). *La Andragogía de Malcom Knowles: Teoría y tecnología de la educación de adultos. Tesis doctoral*. Recuperado el 05 de 06 de 2019, de Universidad Cardenal Herrera-CEU, departamento de ciencias políticas, ética y sociología.: <http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/7599/1>
- Sánchez Morales, P. J. (10 de 2014). *El papel de la pedagogía en la formación empresarial*. Obtenido de http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_1.pdf
- Taleb , N. N. (2015). *VUCA*. Recuperado el 11 de 06 de 2019, de Fundació factor humà: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11461
- Universia Colombia. (2018). *4 tendencias que revolucionarán las aulas en el 2019*. Recuperado el 02 de 07 de 2019, de <https://noticias.universia.net.co/educacion/noticia/2018/10/18/1162110/4-tendencias-revolucionaran-aulas-2019.html>

Vitón de Antonio, M. J. (2012). El pedagogo en la cooperación. *Apuntes de pedagogía. Colegio profesional de educación*, 18-19. Obtenido de Apuntes de pedagogía: <https://www.cdlmadrid.org/wp-content/uploads/2016/02/apuntespedagogia10.pdf>

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (decimoquinta ed.). México: Mc Graw Hill Education.

IX. GLOSARIO

B-learning: El *Blended Learning* es una tendencia relativamente reciente. La traducción literal es aprendizaje combinado y, efectivamente, se trata de una combinación de entornos virtuales y físicos en el proceso de aprendizaje.

Además del uso de metodologías tradicionales y de las TIC a través del *E-learning* y *M-learning*, el *B-learning* constituye una mezcla al combinar enfoques pedagógicos desarrollando la eficacia y las oportunidades de socialización de los participantes con los avances tecnológicos que ofrece el aprendizaje en línea.

De esta manera el aprendizaje combinado beneficia a los estudiantes y las instituciones, potencia los resultados del aprendizaje, incrementa la flexibilidad de acceso, y desarrolla el mejor uso de los recursos y los contenidos didácticos.

Cadena de valor: La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

Capacidades técnicas: Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización.

Capacitación: Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Competencia (de mercado): Se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas que realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen personas o empresas

denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes. En algunos casos la competencia se presenta con distinta intensidad y en diferentes niveles, que hacen que aparezca un sistema de clasificación diferente. Esta clasificación depende también de la cantidad de control que sobre los precios puedan tener tanto oferentes como consumidores, de la variedad de los bienes que se encuentran en el mercado y de la facilidad con la que nuevos oferentes entran al mercado.

Cuadro de mando: El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como *Balance Scorecard* (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

Cualificación: Dar a alguien formación especializada para que desempeñe una actividad profesional o un trabajo específico.

E-learning: E-Learning es la expresión abreviada de Electronic Learning. Se le conoce también como tele formación o aprendizaje en línea. Se trata de un modelo de enseñanza y aprendizaje que emplea Internet y las TIC como herramientas para que los participantes puedan comunicarse e interactuar en un proceso de formación determinado.

El *E-learning* constituye una evolución respecto del aprendizaje a distancia, ya que anteriormente no se empleaban las TIC, sino otros métodos de comunicación como la correspondencia, la radio, los cassettes de audio, vídeos, entre otros.

Por ello, el *E-learning* supone toda una revolución para el mundo académico: permite a las entidades educativas contar con un mayor número de estudiantes con una misma aplicación; los estudiantes pueden llevar su propio ritmo de aprendizaje y reducir el tiempo de su formación; permite combinar diversas tipologías de materiales auditivos, visuales y audiovisuales; y desarrolla la interacción tanto entre profesores y estudiantes como con los contenidos didácticos.

Emergente: Que adquiere importancia y se sitúa en el primer plano de la actualidad.

Estrategia: Es un plan para dirigir un asunto. Se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

Formar: Preparar intelectual, moral o profesionalmente a una persona o a un grupo de personas.

Gestionar: 1. Llevar adelante una iniciativa o un proyecto. 2. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. 3. Manejar o conducir una situación problemática.

Globalización: La globalización puede entenderse de forma general como la creciente interdependencia entre países, culturas y sociedades. La Real Academia de la Lengua (RAE) define el término como la “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”.

Hybrid-learning: Un enfoque híbrido para la entrega del curso combina instrucción en el aula cara a cara con actividades en línea. Este enfoque reduce la cantidad de tiempo de asiento en un curso tradicional cara a cara y mueve más de la entrega del curso en línea. Durante el tiempo de instrucción en el aula, los estudiantes pueden participar en experiencias de aprendizaje auténticas y colaborativas. Los componentes en línea pueden incluir contenido multimedia mejorado y canales para discusión continua. Las mejores prácticas y recursos en este sitio se enfocarán principalmente en cursos híbridos que utilizan sesiones en el aula con o sin un componente de videoconferencia.

Indicadores: Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Innovación: 1. Acción y efecto de innovar. 2. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Mentoring: Relación de ayuda que existe entre un mentor que gracias a su experiencia es un experto que puede enriquecer al estudiante (persona que recibe la ayuda) con sus consejos y orientaciones prácticas. Una de las características de este tipo de relación de ayuda es la diferencia de edad existente entre el mentor que gracias a su edad y su experiencia tiene unos conocimientos que no posee el discípulo. Una diferencia de edad que no es un requisito necesario en un proceso de *coaching*, por ejemplo. El mentor dedica parte de su tiempo a potenciar el crecimiento personal de la otra persona a través de su orientación, en definitiva, un mentor es un consejero. El mentor es un referente a seguir por el discípulo, alguien a quien admira de verdad.

M-learning: El *Mobile learning*, como su nombre lo indica, es el aprendizaje empleando dispositivos móviles como herramientas. Es la evolución del *E-learning*

abriéndose paso con los teléfonos inteligentes o *tablets*. Esta modalidad se aplica, por ejemplo, cuando el estudiante no se encuentra en un lugar fijo o predeterminado. Así, el *M-learning* se considera el siguiente paso en el desarrollo del aprendizaje en línea: enfatiza la idea de que se puede aprender en cualquier lugar y en cualquier momento.

On-line: La formación *online* y a distancia es una modalidad de estudios en la que los estudiantes no necesitan asistir físicamente a ningún aula. Esta modalidad posibilita el acceso a la educación a todas aquellas personas que no pueden seguir la enseñanza a través del régimen presencial ordinario, o que simplemente prefieren la modalidad online o a distancia por las ventajas que les aporta.

Riesgo: Es la exposición a una situación donde hay una posibilidad de sufrir un daño o de estar en peligro. Es esa vulnerabilidad o amenaza a que ocurra un evento y sus efectos sean negativos y que alguien o algo puedan verse afectados por él.

Sostenible: Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente.

Talento: Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

Técnica: Es el concepto universal del procedimiento que se realiza para ejecutar una determinada tarea. En el uso de la técnica se emplean muchas herramientas, con el fin de concretar los objetivos de la responsabilidad adquirida. La técnica no puede considerarse una ciencia o parte de ella, en vista de que las técnicas se generalizan para todo campo en el que sea necesario aplicar un procedimiento o reglaje para hacer algo, según la necesidad que se presente la técnica se adaptara a la situación

Universidad corporativa: Es una modalidad de trabajo que algunas empresas emplean para realizar la gestión del conocimiento de sus empleados directamente alineada con los objetivos y estrategias de la organización. En esta línea, se consigue optimizar los recursos, invirtiendo en un aprendizaje que impacta directamente en la actividad de la organización ya que se centra en los conocimientos específicos que el empleado debe adquirir, acorde a su actividad, para la consecución de dichos objetivos.

Universidad: Establecimiento educacional dedicado a la enseñanza superior y a la investigación de un tema particular, el cual además está facultado para entregar grados académicos y títulos profesionales.

X. ANEXOS

Anexo 1

Encuesta a supervisores

Estimados supervisores y coordinadores:

Mi nombre es Ana Carolina Urías, soy estudiante de Psicopedagogía en la Facultad de Educación de la Universidad del Valle de Guatemala. Estoy realizando mi trabajo de graduación y por eso investigo sobre el programa de la universidad corporativa que esta empresa ofrece a sus colaboradores.

Su participación en esta encuesta es muy importante. Tiene como objetivo identificar las percepciones que tienen los supervisores y coordinadores sobre los resultados que el proceso de aprendizaje en la universidad corporativa, ha tenido en las personas a su cargo, específicamente la aplicación de los nuevos conocimientos en el puesto de trabajo.

Los datos obtenidos serán utilizados para evaluar en qué medida el programa de universidad corporativa está apoyando al desarrollo personal y profesional de los colaboradores que forman parte de esta empresa y realizar mejoras a partir de los hallazgos.

La información es confidencial y se protegerá la identidad del informante en todo momento.

Su participación en esta encuesta es muy importante.

¡Muchas gracias!

Primera parte. Datos generales.

1. Género
 - a. Hombre _____
 - b. Mujer _____
2. ¿Tiempo de laborar en la empresa?
 - a. Menos de un año _____
 - b. De 1 a 5 años _____
 - c. De 6 a 10 años _____
 - d. Más de 10 años _____
3. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
 - a. Menos de 10 _____
 - b. De 11 a 25 _____
 - c. Más de 25 _____

Segunda parte. Acerca del aprendizaje en la universidad corporativa.

Instrucciones: A continuación, encontrará cuatro preguntas las cuales deberá responder en el espacio habilitado para el efecto o bien marcando la casilla que considere conveniente.

1. ¿Qué beneficios evidencia que aporta la UC para el desempeño de los colaboradores en el puesto de trabajo?

2. ¿Ha notado diferencia en el desempeño de los colaboradores después de haber recibido un curso en la UC?

- a. Siempre _____
- b. Casi siempre _____
- c. Ocasionalmente _____
- d. Nunca _____

3. Cuénteme una anécdota significativa que haya tenido en su área a partir de los cursos de la UC.

4. ¿Qué necesita de la UC para que usted y su equipo puedan desarrollar mejor su trabajo?

Se enviará una copia de sus respuestas por correo electrónico a uri10814@uvg.edu.gt.

Anexo 2

Encuesta a colaboradores

Estimado colaborador:

Mi nombre es Ana Carolina Urías, soy estudiante de Psicopedagogía en la Facultad de Educación de la Universidad del Valle de Guatemala y estoy realizando mi trabajo de graduación y por eso investigo sobre el programa de la universidad corporativa que esta empresa ofrece a sus colaboradores.

Usted ha sido seleccionado para participar en esta encuesta que tiene como objetivo identificar la percepción que tienen los colaboradores con relación a los procesos de aprendizaje en la universidad corporativa. Los datos obtenidos serán utilizados para evaluar en qué medida el programa de universidad corporativa está apoyando al desarrollo personal y profesional de los colaboradores que forman parte de la empresa en la cual usted labora y proponer mejoras a partir de los hallazgos.

La información es confidencial y se protegerá la identidad del informante en todo momento.

Su participación en esta encuesta es indispensable.

¡Muchas gracias!

Primera parte. Datos generales.

1. Género
 - a. Hombre _____
 - b. Mujer _____
2. Edad
 - a. Entre 18 a 27 _____
 - b. Entre 28 y 37 _____
 - c. Entre 38 y 47 _____
 - d. Más de 47 _____
3. Nivel académico
 - a. Diversificado _____
 - b. Licenciatura _____
 - c. Maestría _____
4. Tiempo de laborar en la empresa
 - a. Menos de un año _____
 - b. De 1 a 5 años _____
 - c. De 6 a 10 años _____
 - d. Más de 10 años _____

Segunda parte. Experiencia de aprendizaje en la universidad corporativa.

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas las cuales deberá responder en el espacio habilitado para el efecto o bien haciendo click en la casilla que considere según sea el caso.

1. ¿Cuál ha sido el mejor curso que ha realizado en la universidad corporativa?
-

2. ¿Cuál ha sido el curso que menos le ha gustado? ¿Por qué?

3. ¿Cuál ha sido el curso donde aprendió algo nuevo?

4. ¿Según su criterio, que necesitan los cursos para que su aprendizaje sea más efectivo?

5. ¿Qué es lo más importante que brinda la universidad corporativa?

6. ¿En qué medida los nuevos conocimientos le han sido útiles para su puesto de trabajo?

- a. Siempre _____
- b. Casi siempre _____
- c. Ocasionalmente _____
- d. Nunca _____

7. ¿En qué medida la experiencia de aprendizaje en la universidad corporativa, es valiosa para su desarrollo profesional?

- a. Siempre _____
- b. Casi siempre _____
- c. Ocasionalmente _____
- d. Nunca _____

8. ¿En qué medida la experiencia de aprendizaje en la universidad corporativa, valiosa para su desarrollo personal?
- a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____
 - c. Ocasionalmente _____
 - d. Nunca _____

Se enviará una copia de sus respuestas por correo electrónico a uri10814@uvg.edu.gt.

Anexo 3

Encuesta a expertos

Estimada experta, estimado experto:

Mi nombre es Ana Carolina Urías, soy estudiante de la Licenciatura en Psicopedagogía en la Facultad de Educación de la Universidad del Valle de Guatemala. Estoy realizando mi trabajo de graduación y por eso investigo criterios de calidad en educación en línea.

Por su trayectoria, experiencia y prestigio en la academia, me permito invitarle a colaborar conmigo a participar en esta encuesta. El objetivo es identificar criterios de calidad en prácticas educativas exitosas en el diseño y la gestión de cursos en línea. Los datos obtenidos serán utilizados, junto con mi investigación para evaluar un programa que ofrece la "universidad corporativa" de una empresa del sector de servicios financieros del país. Con esto generaré una propuesta para la mejora de la experiencia educativa.

La información que Ud. provea para mi investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio. Protegeré su identidad en todo momento. Si Usted tiene preguntas sobre este trabajo por favor comuníquese conmigo para que pueda resolver sus inquietudes. Mi correo electrónico es uri10814@uvg.edu.gt y/o mi teléfono es 5350-6790

Su participación en esta encuesta será muy enriquecedora. ¡Muchas gracias!

Ana Carolina Urías

Primera parte. Datos generales.

1. Tiempo de experiencia en diseñar o gestionar trabajo en cursos en línea.

- _____ De 1 a 3 años
_____ De 4 a 6 años
_____ Más de 6 años

2. ¿Cuál es su área de especialidad?

3. En cursos en línea ¿qué funciones ha desempeñado?

- _____ dirección
_____ diseño del curso
_____ gestión
_____ docencia
_____ tutoría
_____ Diseño de materiales
_____ soporte técnico
_____ Otro

Segunda parte. Comparta su experiencia.

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas las cuales deberá responder en el espacio habilitado para el efecto.

1. ¿Cuáles considera que son los principales elementos que debe tener un curso en línea para garantizar el aprendizaje de los estudiantes? Mencione por lo menos tres.

2. ¿Cuáles cree que son los principales elementos que deben tener los cursos en línea para que los estudiantes se sientan motivados a realizarlos? Mencione por lo menos tres.

3. ¿Cuáles cree que son los principales errores que se cometen al diseñar cursos en línea? Mencione por lo menos tres.

4. ¿Cuáles cree que son los principales errores que se cometen al gestionar cursos en línea? Mencione por lo menos tres.

5. ¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea está correctamente diseñado?

6. ¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea se implementa con efectividad?

7. ¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea se gestiona con efectividad?

8. ¿Cómo describiría un curso en línea de calidad para lograr las metas de aprendizaje?

Anexo 4

Lista de cotejo

No.	Indicador		
1	Claridad, coherencia y organización		
2	Interactivo		
3	Retroalimentación constante		
4	Carga de contenido adecuada (No muy extensos		
5	De fácil navegación		
6	Comunicación constante docente/estudiante		
7	Evaluar de diversas maneras		
8	Creatividad y variedad de materiales y actividades		
9	Involucramiento del estudiante, aportes e intercambios		
10	Que sea aplicable al contexto inmediato		
11	Instrucciones claras		
12	Competencias a desarrollar		
13	Diversidad de materiales, presentación atractiva de contenido		
14	Que permita socio construcción del aprendizaje		
15	Espacio para aprender a hacer, corregir y aprender de otros		
16	Recursos audiovisuales (imágenes, videos, infografías, etc)		
17	Interacción entre participantes		
18	Videos elaborados por docente, videos propios		
19	Variedad de materiales: escrito, audio, video, gráfico		

Anexo 5

| **Información general de empresa**

Datos generales	Cantidad	Porcentaje	Muestra	Porcentaje
Género				
Hombre	520	46%	182	46%
Mujer	620	54%	218	55%
Total	1140	100%	400	100%
Generación				
Baby boomers	28	2%		
Generación X	169	15%		
Generación Z	128	11%		
Millenials	815	71%		
Total	1140	100%		

Anexo 6

Resultados encuesta a colaboradores

#	Pregunta / respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje
1	Género		
	Hombre	74	54%
	Mujer	62	46%
	Total	136	100%
2	Edad		
	Entre 18 y 27	78	57%
	Entre 28 y 37	55	40%
	Más de 47	3	2%
	Total	136	100%
3	Nivel académico		
	Diversificado	93	68%
	Licenciatura	38	28%
	Maestría	5	4%
	Total	136	100%
4	¿Tiempo de laborar en la empresa?		
	Menos de 1 año	30	22%
	De 1 a 5 años	86	63%
	De 6 a 10	11	8%
	Más de 10	9	7%
	Total	136	100%

Continuación anexo 6

#	Pregunta / respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje
5	¿Cuál ha sido el mejor curso que ha realizado en la UC?		
	Seguridad de la información	1	1%
	Aspectos básicos del seguro	2	1%
	No recuerdo	2	1%
	Daños	3	2%
	Gastos médicos	3	2%
	Introducción a seguros	3	2%
	Modelo de Malcolm Baldrige	3	2%
	5 S	4	3%
	Ninguno	4	3%
	Productos de la compañía	4	3%
	Todos	4	3%
	Administración de riesgos	5	4%
	Manejo de situaciones difíciles	5	4%
	No responde	5	4%
	Comunicación asertiva	11	8%
	Covida	11	8%
	Educación financiera	14	10%
	Prevención de lavado de dinero	52	38%
	Total	136	100%
6	¿Cuál ha sido el curso que menos le ha gustado? ¿por qué?		
	Asertividad	1	0.74%
	Cultura de calidad ISO	1	1%
	Gastos médicos	1	1%
	Inducción a la compañía	1	1%
	Todos me han gustado	1	1%
	Seguridad de la información	1	1%
	Todos los que tengan videos porque no corren	1	1%
	VIH	1	1%
	Educación financiera	2	1.47%
	los que son muy largos	2	1%
	no recuerdo	3	2%
	Productos de la compañía	3	2%
	Biblioteca virtual	4	3%
	Comunicación asertiva	4	3%
	Legislación aplicada	4	3%
	Modelo de Malcolm Baldrige	4	3%
	No responde	5	4%
	Covida	11	8%
	Riesgos	12	9%
	Lavado de dinero	20	15%
	Ninguno	54	40%
	Total	136	100%

Continuación anexo 6

#	Pregunta / respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje
7	¿Cuál ha sido el curso donde aprendió algo nuevo?		
	Aspectos básicos del seguro	1	1%
	Biblioteca virtual	1	1%
	Inducción a la compañía	1	1%
	VIH	1	1%
	5S	2	1%
	Cultura de calidad ISO	2	1%
	Gastos médicos	2	1%
	No responde	3	2%
	Productos de la compañía	3	2%
	Comunicación asertiva	4	3%
	Manejo de situaciones difíciles	4	3%
	Control de situaciones difíciles	5	4%
	Pólizas de auto	5	4%
	Educación financiera	7	5%
	Covida	8	6%
	Administración de riesgos	10	7%
	Modelo Malcolm Baldrige	11	8%
	En todos	18	13%
	Lavado de dinero	48	35%
	Total	136	100%
8	¿Según su criterio, que necesitan los cursos para que su aprendizaje sea más efectivo?		
	No responde	1	1%
	Los videos cuesta que corran	1	1%
	Aprender más del negocio	1	1%
	Abrir foros para compartir opiniones	2	1%
	Que exista comunicación con el docente	3	2%
	La forma de evaluar	5	4%
	Prefieren cursos presenciales	6	4%
	Mas cortos	10	7%
	Los cursos están bien estructurados	11	8%
	Contenidos relacionados con el área de trabajo	18	13%
	Que los cursos tengan ejemplos y estudio de casos	26	19%
	Que sea interactivo, que incluya más videos	52	38%
	Totales	136	100%

Continuación anexo 6

#	Pregunta / respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje
9	¿Qué es lo más importante que brinda la UC?		
	Certificación de cursos	1	1%
	Comunicación	1	1%
	Conocimiento financiero	2	1%
	Gratuidad	2	1%
	Nada	2	1%
	Estudiar en cualquier parte	4	3%
	Biblioteca virtual	6	4%
	Conocimientos del negocio	33	24%
	Actualización	42	31%
	Conocimiento del ambito personal y profesional	43	32%
	Totales	136	100%
10	¿En qué medida los nuevos conocimientos le han sido útiles para su puesto de trabajo?		
	Casi siempre	34	25%
	Nunca	2	1%
	Ocasionalmente	23	17%
	Siempre	77	57%
	Total	136	100%
11	¿En qué medida la experiencia de aprendizaje en la UC es valiosa para su desarrollo profesional?		
	Casi siempre	28	21%
	Ocasionalmente	19	14%
	Siempre	89	65%
	Total	136	100%
12	¿En qué medida la experiencia de aprendizaje en la UC es valiosa para su desarrollo personal?		
	Casi siempre	32	24%
	Ocasionalmente	15	11%
	Siempre	89	65%
	Total	136	100%

Anexo 7

Cuadro que resume los aportes de los expertos en la encuesta enviada.

No.	Pregunta	Respuestas
1	¿Cuáles considera que son los principales elementos que debe tener un curso en línea para garantizar el aprendizaje de los estudiantes?	Claridad, coherencia, organización Didáctico Interactivo Saber conceptuales, procedimentales Realimentación constante
2	¿Cuáles cree que son los principales elementos que deben tener los cursos en línea para que los estudiantes se sientan motivados a realizarlos?	No muy extensos De fácil navegación Comunicación constante docente/estudiante Evaluar de diversas maneras, retroalimentación del rendimiento Creatividad y variedad de materiales y actividades Involucramiento del estudiante (aportes, intercambios) Que sea aplicable al contexto inmediato
3	¿Cuáles cree que son los principales errores que se cometen al diseñar cursos en línea?	Uso de materiales anticuados Estructura rígida, monótono Actividades que promueven recuerdo y comprensión Enfocarse en lo audiovisual y descuidar la mediación
4	¿Cuáles cree que son los principales errores que se cometen al gestionar cursos en línea?	Abusar de los foros Recarga de lecturas y videos Desconocimiento del uso de la plataforma Falta de seguimiento a los estudiantes que no trabajan Falla de los servidores y falta de apoyo logístico Utilizar plataformas desactualizadas o complejas Tener grupos numerosos Centrarse en datos cuantitativos de la plataforma No dar acompañamiento constante al estudiante
5	¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea está correctamente diseñado?	Instrucciones claras Materiales de calidad Carga de contenido adecuada Diversidad de contenidos y materiales Competencias a desarrollar Diversidad y presentación atractiva y creativa de contenido y materiales Que existe compromiso del estudiante Que tenga recursos de apoyo mediados pedagógicamente Que ofrezca oportunidades de evidenciar el desempeño Que permita socioconstrucción del aprendizaje
6	¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea se implementa con efectividad?	Número de participantes inscritos versus número que completan el curso Número de participantes que evidencian desarrollo de competencias Número de estudiantes que completan el mayor número de módulos Participación voluntaria activa en blogs, foros, webinars, etc.. Recursos digitales accesibles

Continuación anexo 7

No.	Pregunta	Respuestas
7	¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea se gestiona con efectividad?	Tiempos de respuesta Número de visitas por parte de participantes y docente Actualizaciones periódicas Dominio de la plataforma por parte del tutor Dominio de la plataforma por parte de los participantes Comunicación constante docente/participante
8	¿Cómo describiría un curso en línea de calidad para lograr las metas de aprendizaje?	Puntual, corto, efectivo. Publicación constante y de calidad por parte del docente Entregas/participación por parte de los estudiantes Atractivo y fácil de abordar Construido con los principios de desing Thinking Espacio para aprender a hacer, corregir y aprender de otros
9	¿Qué materiales educativos apoyan con efectividad el aprendizaje de los estudiantes en cursos en línea?	Recursos audiovisuales (imágenes, fotografías videos, infografías, etc...) Interción entre participantes Textos elaborados por docente, videos propios Variedad de materiales: escrito, audio, video, gráfico. Uso de fuentes actualizadas. Tutoriales

Anexo 8

CUADRO DE TRIPLE ENTRADA PARA ORGANIZAR INFORMACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
Tema de investigación	Evaluación de un programa de capacitación para el personal de una empresa del sector de servicios financieros
Pregunta de investigación	¿Hasta qué punto el programa de capacitación corporativa está alcanzando los objetivos para los cuales fue creado?
Objetivo de la creación del programa de capacitación	Este espacio virtual de capacitación denominado universidad corporativa, que en el presente trabajo se identificará como UC, fue creado con el objetivo de ser un ente interno dentro de la organización, facultado para la gestión de formación de expertos en el ramo de seguros a través de una plataforma virtual, con el propósito de fortalecer los conocimientos para que éstos sean aplicados en su desempeño diario y que contribuyan a su desarrollo personal y profesional.
Preguntas secundarias	<p>¿En qué medida los colaboradores están motivados con el programa de capacitación corporativa que la empresa les ofrece?</p> <p>¿En qué medida están los colaboradores comprometidos con la realización de los cursos que el programa les ofrece?</p> <p>¿En qué medida los colaboradores valoran el espacio de capacitación corporativa que la empresa les ofrece?</p> <p>¿Cómo la capacitación corporativa influye en el desempeño de los colaboradores?</p> <p>¿Cómo el programa de capacitación cumple con criterios de calidad en prácticas educativas en la gestión de cursos en línea?</p>
Objetivos investigación	<p>Evaluar un programa de capacitación corporativa ofrecido a los empleados de una institución del sector de servicios financieros.</p> <p>a. Indagar percepciones que tienen los colaboradores sobre un programa de capacitación corporativa.</p> <p>b. Examinar algunos cursos en la plataforma de la institución para determinar los alcances y limitaciones.</p> <p>c. Indagar sobre las mejores prácticas en capacitación corporativa.</p>

Continuación anexo 8

Categorías / Indicadores	Fuentes	Coordinadores	Colaboradores	Expertos	Directivos	Revisión de literatura
	Instrumentos	Encuesta	Encuesta	Encuesta	Lista de Cotejo	Análisis de datos
EVALUACIÓN						
Formas de evaluar programas de capacitación				¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea está correctamente diseñado?		P. 33
Indicadores de calidad en programas de capacitación				¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea se implementa con efectividad?		P.35-36
Principios que orientan la elaboración de un plan de capacitación				¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea se gestiona con efectividad?		P.35
MOTIVACIÓN, COMPROMISO						
Elementos que motivan al estudiante en cursos online			¿Cuál ha sido el mejor curso que ha realizado en la UC?	¿Cuáles cree que son los principales elementos que deben tener los cursos en línea para que los estudiantes se sientan motivados a realizarlos?		
Gustos, preferencias, necesidades, intereses, motivaciones.			¿Cuál ha sido el curso que menos le ha gustado? ¿porqué?			

Continuación anexo 8

Categorías / Indicadores	Fuentes	Coordinadores	Colaboradores	Expertos	Directivos	Revisión de literatura
	Instrumentos	Encuesta	Encuesta	Encuesta	Lista de Cotejo	Análisis de datos
APRENDIZAJE						
Elementos que deben tener los cursos para AP efectivo			¿Cuál ha sido el curso donde aprendió algo nuevo?	¿Cuáles considera que son los principales elementos que debe tener un curso en línea para garantizar el aprendizaje de los estudiantes?		
Elementos a tomar en cuenta en el diseño de cursos			¿Según su criterio, que necesitan los cursos para que su aprendizaje sea más efectivo?	¿Cuáles cree que son los principales errores que se cometen al gestionar cursos en línea?		
Elementos a tomar en cuenta en la gestión				¿Cómo describiría un curso en línea de calidad para lograr las metas de aprendizaje?		
Errores que se cometen al diseñar cursos online				¿Cuáles cree que son los principales errores que se cometen al diseñar cursos en línea?		
Errores que se cometen al gestionar cursos online				¿Qué materiales educativos apoyan con efectividad el aprendizaje de los estudiantes en cursos en línea?		

Continuación anexo 8

Categorías / Indicadores	Fuentes	Coordinadores	Colaboradores	Expertos	Directivos	Revisión de literatura
	Instrumentos	Encuesta	Encuesta	Encuesta	Lista de Cotejo	Análisis de datos
DESEMPEÑO						
Indicadores de desempeño		¿Qué beneficios evidencia que aporta la UC para el desempeño de los colaboradores en el puesto de trabajo?	¿En qué medida los nuevos conocimientos le han sido útiles para su puesto de trabajo?			
Indicadores de desarrollo personal		¿Ha notado diferencia en el desempeño de los colaboradores después de haber recibido un curso en la UC?	¿En qué medida la experiencia de aprendizaje en la UC es valiosa para su desarrollo profesional?			
Indicadores de desarrollo profesional		Cuénteme una anécdota significativa que haya tenido en su área a partir de los cursos de la UC ¿Qué necesita de la UC para que usted y su equipo puedan desarrollar mejor su trabajo?	¿En qué medida la experiencia de aprendizaje en la UC es valiosa para su desarrollo personal?			
SENTIDO DE PERTENENCIA						
Identificación con el programa		¿Qué es lo más importante que brinda la UC?				

Anexo 9

CUADRO DE TRIPLE ENTRADA PARA ORGANIZAR INFORMACIÓN OBTENIDA DE LAS DIVERAS FUENTES DE INFORMACIÓN	
Tema de investigación	Evaluación de un programa de capacitación para el personal de una empresa del sector de servicios financieros
Pregunta de investigación	¿Hasta qué punto el programa de capacitación corporativa está alcanzando los objetivos para los cuales fue creado?
Objetivo de la creación del programa de capacitación	Este espacio virtual de capacitación denominado universidad corporativa, que en el presente trabajo se identificará como UC, fue creado con el objetivo de ser un ente interno dentro de la organización, facultado para la gestión de formación de expertos en el ramo de seguros a través de una plataforma virtual, con el propósito de fortalecer los conocimientos para que éstos sean aplicados en su desempeño diario y que contribuyan a su desarrollo personal y profesional.
Preguntas secundarias	¿En qué medida los colaboradores están motivados con el programa de capacitación corporativa que la empresa les ofrece?
	¿En qué medida están los colaboradores comprometidos con la realización de los cursos que el programa les ofrece?
	¿En qué medida los colaboradores valoran el espacio de capacitación corporativa que la empresa les ofrece?
	¿Cómo la capacitación corporativa influye en el desempeño de los colaboradores?
	¿Cómo el programa de capacitación cumple con criterios de calidad en prácticas educativas en la gestión de cursos en línea?
Objetivos investigación	Evaluar un programa de capacitación corporativa ofrecido a los empleados de una institución del sector de servicios financieros.
	a. Indagar percepciones que tienen los colaboradores sobre un programa de capacitación corporativa.
	b. Examinar algunos cursos en la plataforma de la institución para determinar los alcances y limitaciones.
	c. Indagar sobre las mejores prácticas en capacitación corporativa.

Continuación anexo 9

Categorías / Indicadores	Fuentes	Expertos	Revisión de literatura
	Instrumentos	Encuesta	Análisis de datos
EVALUACIÓN			
¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea está correctamente diseñado?	<p>Instrucciones claras</p> <p>Materiales de calidad</p> <p>Carga de contenido adecuada</p> <p>Diversidad de contenidos y materiales</p> <p>Competencias a desarrollar</p> <p>Diversidad y presentación atractiva y creativa de contenido y materiales</p> <p>Que existe compromiso del estudiante</p> <p>Que tenga recursos de apoyo mediados pedagógicamente</p> <p>Que ofrezca oportunidades de evidenciar el desempeño</p> <p>Que permita socioconstrucción del aprendizaje</p>	<p>Su diseño, debería estar elaborado de tal manera que contribuya al desarrollo personal y profesional de las personas, con el principal fin de alcanzar los objetivos de las organizaciones. P.13</p> <p>Docentes que posean competencias para trabajar en entornos virtuales de aprendizaje. P.18</p> <p>Los canales de aprendizaje pueden ser estimulados utilizando diversos métodos didácticos, que impliquen una participación activa de los estudiantes mediante la provocación del diálogo en el trabajo colaborativo, la formación inductiva-deductiva, la estimulación de la creatividad, la constante motivación y la atención individualizada. P.29</p>	
¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea se implementa con efectividad?	<p>Número de participantes inscritos versus número que completan el curso</p> <p>Número de participantes que evidencian desarrollo de competencias</p> <p>Número de estudiantes que completan el mayor número de módulos</p> <p>Participación voluntaria activa en blogs, foros, webinars, etc..</p> <p>Recursos digitales accesibles</p>		
¿Qué indicadores deberían tomarse en cuenta al momento de evaluar si un curso en línea se gestiona con efectividad?	<p>Tiempos de respuesta</p> <p>Número de visitas por parte de participantes y docente</p> <p>Actualizaciones periódicas</p> <p>Dominio de la plataforma por parte del tutor</p> <p>Dominio de la plataforma por parte de los participantes</p> <p>Comunicación constante docente/participante</p>		

Continuación anexo 9

Categorías / Indicadores	Fuentes	Expertos	Revisión de literatura
	Instrumentos	Encuesta	Análisis de datos
MOTIVACIÓN, COMPROMISO			
¿Cuál ha sido el mejor curso que ha realizado en la UC?			Los adultos valoran la aplicabilidad inmediata de los conocimientos adquiridos. Su motivación depende de qué tanto puedan relacionar lo aprendido con las funciones sociales que realizan día a día. P.16
¿Cuál ha sido el curso que menos le ha gustado? ¿porqué?	No muy extensos		¿Cómo aplica lo aprendido al quehacer diario? P.16
¿Cuáles cree que son los principales elementos que deben tener los cursos en línea para que los estudiantes se sientan motivados a realizarlos?	De fácil navegación Comunicación constante docente/estudiante Evaluar de diversas maneras, retroalimentación del rendimiento Creatividad y variedad de materiales y actividades Involucramiento del estudiante (aportes, intercambios) Que sea aplicable al contexto inmediato		

Continuación anexo 9

Categorías / Indicadores	Fuentes	Expertos	Revisión de literatura
	Instrumentos	Encuesta	Análisis de datos
APRENDIZAJE			
¿Cuáles considera que son los principales elementos que debe tener un curso en línea para garantizar el aprendizaje de los estudiantes?		Claridad, coherencia, organización Didáctico Interactivo Saberes conceptuales, procedimentales Realimentación constante	Praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad. P. 15 Debe ser flexible. P. 15 La dimensión eficacia, da cuenta de si las metas educativas son alcanzadas por todos, es decir si existe equidad, relevancia y pertinencia. P.37
¿Cuáles cree que son los principales errores que se cometen al gestionar cursos en línea?		Uso de materiales anticuados Estructura rígida, monótono Actividades que promueven recuerdo y comprensión Enfocarse en lo audiovisual y descuidar la mediación	
¿Cómo describiría un curso en línea de calidad para lograr las metas de aprendizaje?		Puntual, corto, efectivo. Publicación constante y de calidad por parte del docente Entregas/participación por parte de los estudiantes Atractivo y fácil de abordar Construido con los principios de desing Thinking Espacio para aprender a hacer, corregir y aprender de otros	
¿Cuáles cree que son los principales errores que se cometen al diseñar cursos en línea?		Abusar de los foros Recarga de lecturas y videos Desconocimiento del uso de la plataforma Falta de seguimiento a los estudiantes que no trabajan Falla de los servidores y falta de apoyo logístico Utilizar plataformas desactualizadas o complejas Tener grupos numerosos Centrarse en datos cuantitativos de la plataforma No dar acompañamiento constante al estudiante	
¿Qué materiales educativos apoyan con efectividad el aprendizaje de los estudiantes en cursos en línea?		Recursos audiovisuales (imágenes, fotografías videos, infografías, etc...) Intercción entre participantes Textos elaborados por docente, videos propios Variedad de materiales: escrito, audio, video, gráfico. Uso de fuentes actualizadas. Tutoriales	
¿Cuál ha sido el curso donde aprendió algo nuevo?			
¿Según su criterio, que necesitan los cursos para que su aprendizaje sea más efectivo?			

Continuación anexo 9

Categorías / Indicadores	Fuentes	Expertos	Revisión de literatura
	Instrumentos	Encuesta	Análisis de datos
DESEMPEÑO			
¿Qué beneficios evidencia que aporta la UC para el desempeño de los colaboradores en el puesto de trabajo?			Habilidades de liderazgo, de negocio y de relación, así como desarrollo de capacidades técnicas. P.17
¿En qué medida la experiencia de aprendizaje en la UC es valiosa para su desarrollo profesional?			...estudios revelan que la formación continua es valorada por el 90% de los estudiantes como medio de mejora personal y para alcanzar nuevas competencias profesionales. P.75
¿En qué medida la experiencia de aprendizaje en la UC es valiosa para su desarrollo personal?			Los profesionales de hoy, buscan tener oportunidades de formación y desarrollo y alcanzar metas a nivel personal y profesional, son más dinámicos. P.21
SENTIDO DE PERTENENCIA			
¿Qué es lo más importante que brinda la UC?			Debe estar en condiciones de aprovechar y utilizar durante toda la vida cada oportunidad que se le presente de actualizar, profundizar y enriquecer ese primer saber y de adaptarse a un mundo en permanente cambio. P.14 ...que favorezca la construcción de una identidad tanto personal como colectiva. P.18 ...la vinculación es una de las claves para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las organizaciones empresariales

Continuación anexo 9

Categorías / Indicadores	Fuentes	Coordinadores	Colaboradores
	Instrumentos	Encuesta	Encuesta
DESEMPEÑO			
¿Qué beneficios evidencia que aporta la UC para el desempeño de los colaboradores en el puesto de trabajo?		Conocimientos del negocio	
¿Ha notado diferencia en el desempeño de los colaboradores después de haber recibido un curso en la UC?			
Cuénteme una anécdota significativa que haya tenido en su área a partir de los cursos de la UC		Sin responder	
¿Qué necesita de la UC para que usted y su equipo puedan desarrollar mejor su trabajo?		Más cursos de temas relacionados con el trabajo	
¿En qué medida los nuevos conocimientos le han sido útiles para su puesto de trabajo?			57% responden siempre
¿En qué medida la experiencia de aprendizaje en la UC es valiosa para su desarrollo profesional?			65% responden siempre
¿En qué medida la experiencia de aprendizaje en la UC es valiosa para su desarrollo personal?			65% responden siempre
SENTIDO DE PERTENENCIA			
¿Qué es lo más importante que brinda la UC?			Conocimiento y aprendizaje.