



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO TÁCTICA PARA EL ALCANCE DE LOS
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS CÁRDINALES EN EL BANCO DE LOS TRABAJADORES

Rita Gabriela Muñoz Romero

Guatemala de la Asunción, septiembre del 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1541-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)

Rita Gabriela Muñoz Romero

Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto TRIGÉSIMO SÉPTIMO (37°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

“TRIGÉSIMO SÉPTIMO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO TÁCTICA PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CÁRDINALES EN BANTRAB”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Rita Gabriela Muñoz Romero**Registro Académico: 201316022****CUI: 2587823740101**

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.Ps 344-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)

Rita Gabriela Muñoz Romero
Maestrante

Licenciada (o) Muñoz Romero:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO TÁCTICA PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CÁRDINALES EN BANTRAB"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Mariano González
Director (a) funciones
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas





Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 026-MGHOB-10-2021
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

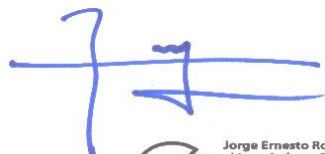
Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado Escuela
de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de GuatemalaPresente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante MUÑOZ ROMERO, RITA GABRIELA, con carné 201316022, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "UNIVERSIDAD CORPORATIVA COMO TÁCTICA PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CÁRDINALES EN BANTRAB".

Atentamente,



Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo # 7980
Diplomado en Proceso Terapéutico
Maestría en Prevención y Atención
Integral de Conductas Adictivas

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Rita Gabriela Muñoz Romero

Licenciada en Psicología

Colegiado 14,793

Índice

Introducción	1
Capítulo I	3
Generalidades.....	3
Línea de investigación	3
Planteamiento del problema	4
Justificación	7
Alcances y limitaciones	8
Objetivos de la investigación	8
Definición de categorías	9
Capítulo II	11
Marco Teórico	11
Capítulo III	36
Marco Metodológico	36
Diseño y metodología	36
Sujetos	38
Instrumento	38
Procedimiento de investigación	42
Diseño y metodología para la interpretación de datos	43
Capítulo IV	44
Resultados del trabajo de campo	44
Explicación del proceso de aplicación de instrumentos	44
Capítulo V	60
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Capítulo VI	62

VIII

Análisis de participantes	63
Análisis de problemas	71
Análisis contextual y diagnóstico.....	74
Análisis de objetivos.....	78
Análisis de alternativas	79
Marco conceptual.....	84
Matriz del proyecto.....	88
Presupuesto	96
Cronograma de actividades	98
Evaluación del proyecto	101
Referencias.....	104
Anexos	111
Instrumento	111
Transcripción de entrevistas y formato de consentimiento informado	112

Introducción

En la presente investigación se realizó un análisis del fenómeno de las universidades corporativas y cómo éstas generan impacto para el alcance de objetivos organizacionales a través del desarrollo de las competencias de sus colaboradores, considerando la forma en que se alinea la ejecución de esta táctica con el logro de la cultura como estrategia organizacional y el papel que tienen tanto los colaboradores que se desarrollan a través de ella como los administradores de esta.

En Guatemala, existen prácticas de universidades corporativas en organizaciones robustas que debido a la cantidad de colaboradores que tienen, deben de desarrollar procesos de capacitación alineados y escalonados. La prioridad de estos procesos es crear y aplicar procesos internos estandarizados y alineados a una estrategia en vez de capacitar en temas específicos que pueden surgir temporalmente y se identifican a través de procesos tradicionales como un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Considerando que el proceso de aprendizaje debe continuar posteriormente en el ámbito laboral para que los profesionales desempeñen efectivamente sus puestos de trabajo a través de conocimientos y competencias específicas que aportaran al desarrollo de sus funciones, a través de este estudio se describió el proceso de la elaboración, aplicación y retroalimentación que utilizan las Universidades Corporativas y que el Banco de los Trabajadores [Bantrab] toma de base para la aplicación de la malla curricular de su Universidad Corporativa.

A través de la aplicación de entrevistas a los colaboradores administrativos de la Ciudad Capital, se identificaron buenas prácticas que realiza la universidad corporativa como

áreas de mejora que darán paso a la elaboración de un proyecto dirigido principalmente a mejorar la experiencia de los usuarios y por ende, su involucramiento y participación en las diversas actividades de formación asignadas, fomentando el compromiso a través de una comunicación integral y seguimiento cercano, para que los participantes puedan conocer a profundidad el objetivo como beneficios a nivel personal y profesional de la Universidad Corporativa.

Capítulo I

Generalidades

Línea de investigación

En la presente investigación se abordó a través del área de psicología del trabajo, en la línea de investigación de autorrealización – enajenación. La cual es necesaria comprender en el contexto guatemalteco estudiando la realidad laboral del país, tomando en cuenta las diferencias como el campo y la ciudad, hombres, mujeres, niños y personas con discapacidad; teniendo a la autorrealización y mejora de la calidad de vida. (Escuela de Ciencias Psicológicas: Departamento de Postgrado, 2021) Se busca la comprensión de la forma en la que los colaboradores dentro de una organización son capaces de continuar su desarrollo profesional y personal a través del fortalecimiento, desarrollo y de competencias que permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos.

El aprendizaje es un proceso continuo que se desarrolla de manera formal en la etapa escolar, pero que es necesario continuar en el ámbito laboral para fortalecer las competencias transversales o cardinales, que son aquellas definidas por las organizaciones basadas en su misión, visión, objetivos y estrategia organizacional, las cuales deben verse reflejadas a través de comportamientos observables en todos los colaboradores de la organización; las competencias específicas por su parte, son aquellas necesarias en determinados puestos o/y áreas dependiendo de las funciones que se realizan. Las universidades corporativas son una táctica estratégica que permite desarrollar planes de formación integrales, alineando las necesidades de desarrollo de conocimiento y habilidades puntuales de cada área, al propósito de la organización.

Planteamiento del problema

El propósito del estudio de tipo cualitativo – fenomenológico fue analizar el aporte que se puede generar en los colaboradores dentro de una organización a través de planes de capacitación, formación y desarrollo; innovadores y alineados al desarrollo de competencias cardinales, cuyo desarrollo aporta al alcance de los objetivos específicos que permitirán hacer a la organización más productiva y capaz de alcanzar sus objetivos organizacionales.

Las universidades corporativas [UC] son una táctica formativa que relativamente nueva, en Guatemala según un estudio sobre los modelos laborales en empresas guatemaltecas realizado en 2019 por la Universidad Corporativa de la Red Mundial, Europa Campus, la conclusión fue que aún prevalece la incertidumbre, falta de recursos y desconocimiento, y que existe un retraso en educación corporativa de ocho a diez años en prototipos de estrategia empresarial, que estanca tanto los empleos como los negocios.

En la actualidad la gestión de los colaboradores constituye un factor diferenciador competitivo en las organizaciones, tal como lo indica Montaña, Labrador y Jiménez (citados por Garzón Castrillon, 2019), se debe migrar el entrenamiento y desarrollo tradicional a una educación corporativa para ganar enfoque y fuerza estratégica ya que es un pilar de una gestión empresarial exitosa. Por tal razón es necesario estudiar cuál es el beneficio de fortalecer los procesos de capacitación y desarrollo en las organizaciones; el motivo por el cuál se desarrolla una universidad corporativa y no se crean únicamente planes de capacitación tradicionales basados únicamente en diagnósticos de necesidades de capacitación, que permitirán aportar a la estrategia organizacional.

Reflexionar sobre la metodología de enseñanza y aprendizaje utilizadas actualmente, las cuales son las bases para la creación de un proceso educativo robusto, representa un desafío considerando las brechas de competencias que presentan los profesionales hoy en día, debido a que el acceso a la educación en el país es limitado.

Según el Censo 2018, se reveló que el promedio de estudios que son alcanzados es de 5.5 años y la tasa de desempleo según la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2-2019 [ENEI 2-2019] del Instituto Nacional de Estadística [INE] presentada por Álvarez (2020) indica que 2.5 millones laboran en el sector formal y 4.7 laboran en el sector informal y la población en edad para trabajar es de 12.5 millones, preocupante ya que más del 40% de guatemaltecos no cuentan con un trabajo.

Quiere decir que, al momento de contratar a una persona en un puesto de trabajo, ésta tendrá brechas de formación que la organización deberá preocuparse por cerrar para que pueda ejecutar con efectividad sus funciones específicas, lo que hace necesario entonces, la creación de un plan de formación que permita minimizar esa diferencia entre la habilidad actual versus la necesaria en el puesto ocupante a través de la adquisición o fortalecimiento de conocimientos.

Se debe reflexionar sobre la importancia de generar la creación y gestión de procesos de formación robustos que permitan cerrar las brechas de conocimiento y competencias que podrían presentar los colaboradores que conforman la organización además de, apoyar a su desarrollo personal y profesional que permitirá no solo el fortalecimiento de las habilidades del diferenciador más importante de las organizaciones, que son los colaboradores, sino que apoyará paralelamente a la consecución de los objetivos organizacionales.

En Bantrab, en 2012 se implementó la Universidad Corporativa como una necesidad de alinear los procesos de capacitación al giro y visión del negocio para generar procesos de capacitación con objetivos definidos, que aporten a la estrategia en un período específico de tiempo. Inició desarrollando capacitaciones específicas dirigidas a un segmento mínimo de colaboradores las cuales eran impartidas de manera presencial; desde su implementación, el proceso de construcción y aplicación ha sufrido una transformación basada en la retroalimentación de las actividades de formación, aunado al estudio de buenas prácticas de aprendizaje, procesos de innovación y el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones [Tics].

En la actualidad la malla curricular se diseña en base a los objetivos estratégicos institucionales, incorporando el desarrollo de competencias blandas, que son definidas por Vera (Citado por Marrero Sánchez, Mohamed Amar, & Xifra Triadú, 2018, p. 11) como aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral...y predecir el éxito laboral y competencias duras que son conocimientos técnicos específicos de un ámbito, formando una combinación integral de conocimientos llevándolos a su aplicación.

Además, se incorpora el uso de plataformas *e-Learning* que permiten trasladar el conocimiento de manera virtual que según (Guano-Merino, Vallejo-Barreno, Orozco-Hernández, & Haro-Carrillo, 2021, p.489):

Los sistemas *e-Learning* tienen una dualidad pedagógica y tecnológica. Pedagógica en cuanto a que estos sistemas no deben ser meros contenedores de información digital, sino que ésta debe ser transmitida de acuerdo a unos modelos y patrones pedagógicos definidos para afrontar los retos de estos nuevos contextos; y tecnológica debido a que

el proceso de enseñanza y aprendizaje se sustenta en aplicaciones de software desarrollados en ambientes web, lo que implica que estos sistemas tengan el sobrenombre de plataformas de formación.

Tal como lo indica Allen (citada por Garzón Castrillon, 2019), “las universidades corporativas son entidades que se constituyen como una herramienta estratégica para ayudar al alcance de objetivos a través de actividades que fomenten el aprendizaje y el conocimiento individual y organizacional”. Los colaboradores administrativos de Bantrab que se encontraron laborando para la institución en la Ciudad de Guatemala fueron participantes activos durante el período de agosto 2020 – julio 2021 en los procesos de formación y la constante retroalimentación que brindaron permitió calibrar y mejorar la aplicación de la malla curricular.

Justificación

La investigación a través de su estudio y resultados permitirá brindar a las organizaciones alternativas robustas de capacitación para sus colaboradores, apoyando al crecimiento de éstos y por ende, generando más oportunidades de empleabilidad formal para los ciudadanos, mientras aportan a su desarrollo profesional. El considerar al área de gestión humana como un pilar estratégico y a la capacitación como una inversión y no como un gasto, permitirá desarrollar planes de formación estratégicos que se relacionen a los objetivos organizacionales, permitiendo el crecimiento de la organización en términos de productividad y desempeño y, en consecuencia, a su crecimiento en temas económicos.

El término de Universidades Corporativas a pesar de que inició la implementación de ellas de manera informal en la era de la modernidad, no era aplicado con tanta efectividad

como en algunas organizaciones hoy en día, conforme el mercado organizacional fue involucrándose más en los procesos de formación y educación de sus colaboradores, los procesos de capacitación se han transformado.

A través de este estudio se pudo comprender la percepción de los colaboradores del área administrativa de la Ciudad de Guatemala que han experimentado un proceso de formación integrar en Bantrab durante el período del 2020-2021, lo cual permitirá tomar las consideraciones necesarias en temas de enseñanza, aprendizaje, evaluación y construcción de mallas curriculares utilizando metodologías andragógicas para su constante mejora, a través de la experiencia de una organización que lleva ocho años realizando procesos de formación a través de una universidad corporativa.

Alcances y limitaciones

La presente investigación se realizó basada en un diseño fenomenológico con el objetivo de describir aquellas prácticas necesarias para la implementación, desarrollo y gestión de una universidad corporativa, como sus beneficios. Las limitaciones que se encontraron en el proceso de investigación son el tiempo para la aplicación de instrumentos, como la pandemia del Covid-19 que impide el tener contacto personal con la muestra, por lo que la aplicación de los instrumentos fue de manera virtual, además de la disponibilidad del material de la institución, debido a sus políticas de confidencialidad.

Objetivos de la investigación

General

Analizar el aporte que genera la universidad corporativa en el desarrollo de competencias cardinales en los colaboradores administrativos de la Ciudad de Guatemala en Bantrab para el alcance de los objetivos organizacionales.

Específicos

1. Examinar la estructura del proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación que favorece el desarrollo de competencias cardinales en los colaboradores del área administrativa en la Ciudad de Guatemala de Bantrab.
2. Describir la relación que existe entre el desarrollo de competencias cardinales de los colaboradores del área administrativa en la Ciudad de Guatemala de Bantrab con el alcance de objetivos organizacionales.
3. Comprender la importancia que tiene colocar la formación y desarrollo de los colaboradores del área administrativa en la Ciudad de Guatemala de Bantrab en los objetivos organizacionales.

Definición de categorías

Categoría: Universidad Corporativa.

Definición conceptual: Meister indica que “la universidad corporativa es el paraguas estratégico para ofrecer soluciones de aprendizaje para cada grupo de trabajo en la organización. Una universidad corporativa es responsable de dar forma a la cultura corporativa y fomentar el desarrollo de habilidades intangibles como liderazgo, pensamiento creativo y resolución de problemas”. (citado por Garzón Castrillon, 2019)

Definición operacional: Agrupación de contenidos específicos brindados de manera presencial o en línea que apoyan al proceso de formación y desarrollo de los colaboradores dentro de una organización.

Subcategorías: Aprendizaje y cultura organizacional. 3 ítems.

Instrumento: Entrevista a profundidad / cuestionario.

Categoría: Objetivos organizacionales.

Definición conceptual: Gore (citado en Chiavenato, 2000) indica que son:

Los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes. Aunque muchas veces se representan como definidos por la acción, los objetivos también influyen en la actividad organizada, puesto que, al quedar bien establecidos, sirven como elemento vital en la legitimación de la acción. (p.30)

Definición operacional: Metas que definen las organizaciones las cuales guían su cultura y los procesos en ellas.

Subcategorías: Metas colectivas y actividad organizada. 2 ítems

Instrumento: Entrevista a profundidad / cuestionario.

Categoría: competencias cardinales.

Definición conceptual: Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización...Las

competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. (Alles, 2009)

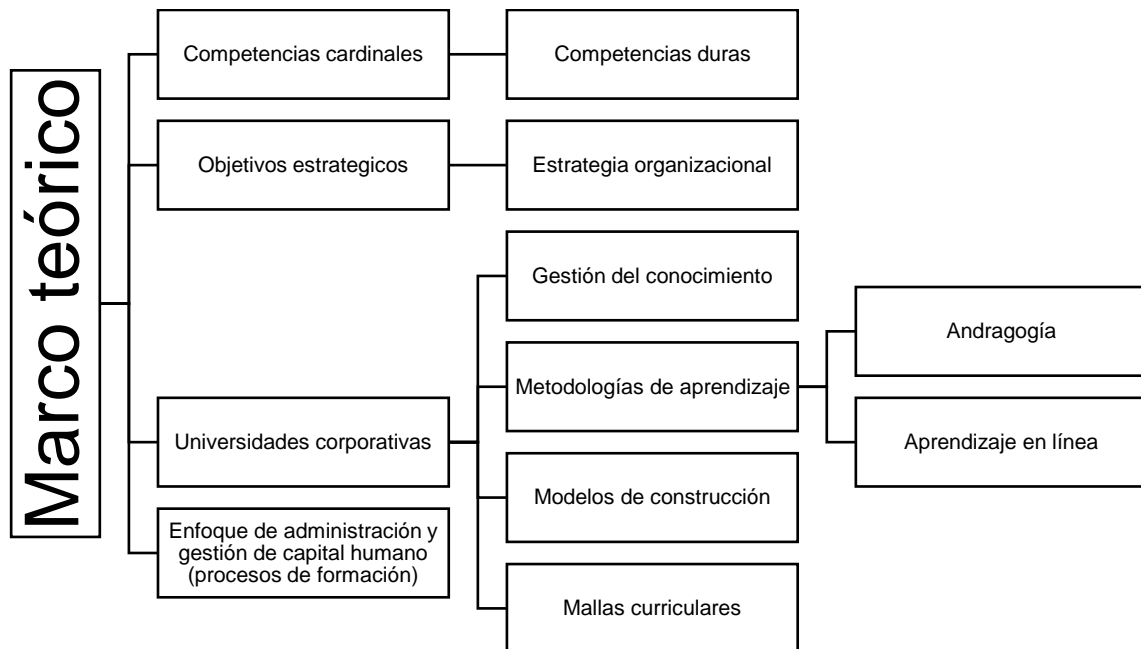
Definición operacional: Comportamientos observables que demuestran la aplicación de una habilidad y conocimiento, que se deben de observar en todos los colaboradores de una organización independiente de su puesto de trabajo.

Subcategorías: Comportamiento y desempeño. 2 ítems

Instrumento: Entrevista a profundidad / cuestionario.

Capítulo II

Marco Teórico



El conocimiento existe en todas las organizaciones, pero no todas lo promueven y desarrollan en sus colaboradores, pero aquellas que sí lo hacen porque desean

prosperan ven el conocimiento como una ventaja competitiva que genera valor, por lo que buscan la mejor forma para gestionarlo.

Como indica (Aportela Rodríguez & Ponjuán Dante, 2008, p.19) la Gestión del Conocimiento [GC] ha surgido como una estrategia, que las entidades necesitan adoptar para gestionar y utilizar el conocimiento organizacional, con el fin de responder de mejor forma a las cambiantes circunstancias en las que viven. La GC aplica permite lograr un compromiso en los colaboradores para que aporten su capital intelectual y sus experiencia en pro de incrementar la efectividad de los procesos y optimizar las actividades de la organización.

Las personas cuentan con su propio material intelectual adquirido a través de sus vivencias y aprendizaje formal, por lo que las organizaciones deben propiciar un ambiente que permita desarrollarlo y aumentarlo para garantizar que ese conocimiento individual sea depositado en ella para que sea realmente motivamente y gratificante la ejecución de las funciones; como indica (Pérez Escalona & Rivero Machado, 2020, p.11) el conocimiento es un recurso organizacional, cada vez se aplican más acciones enfocadas a elevar su provecho como factor que hace la diferencia en la competitividad.

Pérez Escalona & Rivero Machado consideran importante que el contexto sea un facilitador de actividades e interacciones entre los miembros, en un determinado espacio, tiempo y relaciones, ya que la GC variará de acuerdo con el cuándo y dónde se desarrolle la creación del nuevo conocimiento y quiénes y cómo participen en el proceso (p.11)

Las personas ingresan comprometidas a las organizaciones y a sus procesos de conocimiento y como consecuencia ellas mismas producen ese conocimiento y lo que

necesitan es tomar consciencia de la ejecución de su labor, por lo que, la producción del conocimiento es un proceso social elaborado de manera colectiva por parte de los miembros que surge como producto de su aprendizaje individual y sus relaciones interpersonales; las organizaciones deben enfocarse a mejorar la innovación organizacional para reforzar esos procesos de conocimiento.

Por lo que la GC como indica (Osuna Gómez, Díaz Aguirre, & Madrid Lee, s.f.) es un proceso que realizan las organizaciones para identificar, conservar, generar y transferir el conocimiento clave de ellas, que construye el activo intelectual cuyo objetivo es que los recursos humanos posean las competencias necesarias que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

La GC se transforma en la manera en la que se baja la realidad a las necesidades de mejora y cambio, para dar resultados se ve necesario sumar a las personas y los recursos ya que su combinación desarrollaran nuevas formas de hacer las cosas y obtener conocimientos, la GC está compuesta por todas las actividades que compone el proceso de formación, que reiventando la forma en que se lidera y aprende, a la vez de que crea la sensación de necesidad de cambio para provocar la capacitación.

Los individuos poseen personalidad, habilidades, actitudes y competencias propias, desarrolladas a través de procesos formales e informales de formación, los cuales generan experiencia y cambios en el comportamiento, como indica Alles (2009) “las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Diccionario de competencias. Competencias cardinales, párrafo 2), que con apoyo dentro de la organización a través de los procesos de formación favorece a la

continuación de su desarrollo y fortalecimiento, y permitirá el alcance de objetivos individuales como grupales.

Spencer y Spencer (citado en Alles, 2013) lo indica, “la competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (p.59). El aportar al crecimiento de los colaboradores de las organizaciones crea ventajas competitivas, ya que el aprendizaje organizacional permite integrar los objetivos y metas individuales con las de la organización, “la educación corporativa como la mejor manera de vincular los programas de aprendizaje a las metas y los resultados estratégicos de la empresa, con lo cual apuntan no solo a la sobrevivencia de la empresa, sino también a su expansión futura” (Garzón Castrillon, 2019)

Al hablar de gestión de competencias se hace referencia a la manera en la que se maneja el capital humano para lograr alinearlos a la estrategia de la organización, bajo la premisa de ganar-ganar, “las competencias profesionales juegan un papel relevante para la consecución de los objetivos y, por ende, inciden en la productividad” (Hinojo Lucena, Aznar Díaz, & Romero Rodríguez, 2020), es necesario entonces, integrar competencias transversales o cardinales en los procesos de formación organizacional, ya que éstas son las competencias que todos los colaboradores de la organización deben poseer y que aportan directamente al giro del negocio y sus objetivos estratégico.

Las competencias blandas como indica (Echeverría King, Lanfont Castillo, Pineda Portacio, & Palleres Cavagnaro, 2020) son factores principales de empleabilidad, junto con el acceso a la educación, la disponibilidad de oportunidades de capacitación y la motivación, lo mismo que la aptitud y el apoyo necesario para obtener el beneficio de las

oportunidades de aprendizaje permanente. Las competencias blandas son necesarias para los colaboradores como para las organizaciones que los contratan, ya que su alineación permite ejecutar un trabajo decente y adaptativo y asegura que las organizaciones puedan adoptar nuevas tecnologías que les permitan expandirse a nuevos mercados.

Tal como lo indica Alles (2009) “las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”. (Diccionario de competencias. Competencias cardinales, párrafo 3) Los objetivos organizacionales son, según Gore (citado en Chiavenato, 2000):

Un profesional integral posee competencias blandas y duras, estas últimas referidas como aquellos conocimientos técnicos y específicos aplicados a un contexto, por ende, la malla curricular debe actualizarse constantemente incluyendo objetivos de aprendizaje. La malla curricular es un instrumento transversal en donde se estructura el proceso de enseñanza – aprendizaje de manera detallada, definiendo los objetivos, temas a abordar, forma de trasladar el conocimiento y proceso de evaluación y medición.

Los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes. Aunque muchas veces se representan como definidos por la acción, los objetivos también influyen en la actividad organizada, puesto que, al quedar bien establecidos, sirven como elemento vital en la legitimación de la acción. (p.30)

Álvarez citado por (Echeverría King, Lanfont Castillo, Pineda Portacio, & Palleres Cavagnaro, 2020) indica que “el currículo se fundamenta en los objetivos de aprendizaje o metas que pretende cumplir”, de igual forma Taba cita por (Echeverría King, Lanfont Castillo, Pineda Portacio, & Palleres Cavagnaro, 2020) afirma que la evolución del currículo se sustenta en los objetivos de la institución y debe partir de un análisis de las necesidades culturales y sociales, de modo que sea pertinente al contexto.

Las organizaciones tienen objetivos en donde necesitan involucrar a los integrantes de ellas para su logro, los objetivos determinan las acciones a tomar para su alcance, por lo que no deben ser estáticos y se debe definir las pautas que permitan el logro de ellos, tal como lo indica Chiavenato (p. 31):

La empresa no tiene sólo un objetivo, ya que debe satisfacer varios requisitos y exigencias que le imponen tanto el ambiente externo como sus miembros. Los objetivos son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones (externas) de la empresa con su ambiente o entorno y con sus miembros (internas) y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del entorno y la organización interna de los miembros.

Las organizaciones tienen su estrategia de donde se obtienen los objetivos estratégicos a cumplir, y el factor humano es de alto valor para el desarrollo y alcance de ellos; la estrategia requiere aprendizaje y la cultura organizacional debe estar acorde a la filosofía organizacional para crear una gestión estratégica competitiva. Amaru citado por (Donawa Torres & Morales Martínez, 2018) señala que la ventaja competitiva es un distintivo para que una empresa sea preferida por los clientes; lo competente que sea en la forma en que se relacione con el ambiente y que disponga de algún recurso singular.

Existen diversos modelos estratégicos para gestionar a los colaboradores, el modelo de Dave Ulrich permite hacer un diagnóstico de la estrategia o enfoque del área de recursos humanos y la forma en que ésta contribuye al negocio en el presente y cuál es su orientación en el futuro; existe una necesidad de acercarse a los colaboradores y atender sus necesidades, para que exista una alineación entre el talento y la estrategia.

El Desarrollo Organizacional [DO] permite lograrlos ya que “es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización (...) el trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal” (Chiavenato, 2000, p. 592), que permita que los colaboradores cuenten con las competencias necesarias para transformar los procesos de la organización al ritmo del contexto en el que se desenvuelve, permitiendo su adaptación y continuidad de operaciones, que a su vez permita su crecimiento a través de la integración de colaboradores competentes y productos y/o servicios que sigan generando valor a los consumidores.

La Organización Internacional del Trabajo [OIT] impulsa programas a nivel mundial que permiten acreditar los conocimientos de las personas, y el documento de la Norma de Competencia Laboral [NCL] contiene la descripción de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva y que al ser verificados en situaciones de trabajo, reales o simuladas, permiten determinar si la persona ha logrado el tipo, el nivel y la calidad de desempeño esperado por el sector laboral. (Alles, 2013, pp. 69-70). La NCL permite medir el dominio de las competencias ya que brinda estándares de desempeño y ésta es la que normalmente se toma de referencia para la creación de programas de formación ya que describe las competencias requeridas.

Ya que desarrollo de las competencias está estrechamente relacionado a la productividad de una organización, la medición y evaluación de los procesos formativos es importante. El modelo de Kirkpatrick creado entre 1924-2014, describe cuatro niveles que permiten evaluar y demostrar el valor que generan los procesos de capacitación y desarrollo en las organizaciones, evitando perder recursos económicos, de tiempo y personal.

Los cuales son: el nivel uno de reacción, que es "el grado en que los participantes encuentran a la capacitación favorable, atractiva y relevante para sus trabajos"; el nivel dos del aprendizaje que es "el grado en que los participantes adquieren el conocimiento objetivo, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso basados en su participación en el entrenamiento"; el nivel tres, el comportamiento que es "el grado en el que los participantes aplican lo aprendido durante la capacitación cuando están de regreso en sus posiciones de trabajo" y el último, el nivel cuatro que se refiere a los resultados, en el cual "se producen los resultados esperados del programa y estos contribuyen al resultado más alto de la organización." (Kirkpatrick, 2017)

Kirkpatrick en su modelo plantea que existen tres razones principales para evaluar los procesos de capacitación, primeramente, para mejorar los programas ya que permite brindar retroalimentación sobre el proceso de aprendizaje y validar que realmente sea un entrenamiento efectivo. El segundo, para potenciar esos conocimientos en resultados organizacionales a través de su aplicación y, por último, demostrar a las organizaciones el valor de la capacitación.

Habitualmente en las organizaciones el desarrollo de los colaboradores queda en segundo plano, cuando en realidad al hacerlo de manera efectiva puede crear

diferenciadores significantes con los competidores en el mercado y “mediante la recopilación de datos relacionados con la efectividad, se puede comprobar de forma creíble el impacto.” (Kirkpatrick, 2017)

El desarrollo de planes de formación y desarrollo además de contemplar modelos de evaluación deben ser creados según un modelo de aprendizaje que se adecue a modelos educativos andragógicos considerando que va dirigido a adultos, además, ya que no existe una sola forma para aprender es posible que dentro de un grupo de colaboradores existan diversas preferencias, ideologías y aspiraciones en cuanto a los procesos de formación.

Los modelos de aprendizaje permiten evaluar esas características cognitivas y motivaciones que permitirán crear materiales que permitan esa adquisición de nuevos conocimientos que posteriormente se transformarán en competencias y comportamientos observables, al aplicarse. Kolb con algunos colaboradores en 1974 desarrolló un modelo de aprendizaje, considerando la experiencia como el componente que debe contener toda serie de actividades que permitan aprender “el aprendizaje está condicionado a la experiencia vivida y consta de cuatro etapas que incluyen: la experiencia concreta, una observación reflexiva, la conceptualización abstracta y una experimentación activa” (Rodríguez Cepeda, 2017, p. 54) logrando con ello el aprendizaje.

Estas etapas se adecuan a las preferencias individuales de las personas que crean durante el proceso, sus propias estrategias para fortalecer el proceso y “explica las diferentes formas como las personas aprenden, originando la descripción de los estilos de aprendizaje” (Rodríguez Cepeda, 2017, p. 54), evidenciando con ello que las

personas aprenden de diferente forma y que por ello el proceso de aprendizaje debe ser diverso en cuanto a las actividades que lo componen.

Según Manav & Eceoglu, el modelo concluye que el proceso de aprendizaje es un ciclo experiencial, el cual incluye experimentación, reflexión, teorización obtenida a partir de la reflexión y acción sobre la teoría propuesta, el modelo resalta la necesidad de cubrir las cuatro etapas para permitir que las nuevas reflexiones sean asimiladas (absorbidas y transformadas) en conceptos abstractos con implicaciones dadas por la acción. (citado por Rodríguez Cepeda, 2017, p. 56)

“Kolb describe el logro del aprendizaje, cuando el individuo que aprende tiene una experiencia concreta con el objeto de aprendizaje, en esta experiencia se genera información, y la forma como se percibe y se procesa, condiciona la forma de aprender” (Rodríguez Cepeda, 2017, p. 58), la percepción de la información que se recibe como la forma en la que se procesa permiten generar nuevos conocimientos.

Al utilizar esta metodología de aprendizaje permite alcanzar los objetivos de formación utilizándolos de base para la construcción de los procesos de formación y desarrollo, tomando como eje principal el crear retos a los colaboradores para que, a través de la experimentación, el contenido desarrollado, las evaluaciones, la recepción de retroalimentación, la consciencia de la aplicabilidad de los contenidos y la medición del proceso genere el aprendizaje. Trabaja en la motivación de los colaboradores, volviéndolos parte activa del proceso de su formación a través del aprendizaje experiencial.

En 1833 se inició a utilizar el término de andragogía por Alexander Kapp, haciendo referencia a los procesos que generaba Platón con sus discípulos jóvenes y adultos, sin embargo, se atribuye el término a Knowles quien indicó que la andragogía “es un conjunto de principios fundamentales sobre el aprendizaje de adultos que se aplica a todas las situaciones de tal aprendizaje” (Castillo Silva, 2018, p. 65)

A diferencia de los procesos de pedagogía que son dirigidos para infantes, la andragogía está compuesta por esas técnicas orientadas a enseñar a adultos, en este aspecto además de que abarca públicos diferentes la pedagogía realiza sus procesos de enseñanza – aprendizaje dependiente del catedrático, el público carece de experiencia para aplicar los conocimientos fuera de un aula y es más bien impuesto que buscado; mientras que la andragogía los adultos son los responsables de su propio aprendizaje y por ello buscan participar en su planificación, desarrollo y evaluación; utilizan su experiencia como un recurso para agregar valor al contenido teórico que reciben y necesitan entender el propósito del proceso y contenidos para comprometerse al proceso.

“La diferencia principal entre ambas ciencias es que la Pedagogía hay un proceso de enseñanza y, por lo tanto, la educación es guiada, en cambio en la Andragogía no es así.” (Castillo Silva, 2018)

Knowles plantea un modelo andragógico holístico compuesto por tres niveles: las metas y propósitos del aprendizaje, las diferencias situaciones e individuales y los principios fundamentales de los adultos. (Castillo Silva, 2018, pp. 66-67) Los principios fundamentales del aprendizaje de los adultos son seis, que considera la necesidad del

por qué aprender algo, el autoconcepto, la experiencia de los participantes, la disposición para aprender, el tipo de orientación hacia el aprendizaje y la motivación de aprender.

Ya que como adulto se debe encontrar el propósito que motive su formación, haciéndolo responsable del proceso sabiendo que esos nuevos conocimientos o refuerzo de los que ya se poseen a través de los estudios formales y la experiencia que generarán valor y por ende una motivación para aprender.

El Dr. Adam quien trabajó en la UNESCO en 1977, mencionó que la praxis andragógica debe basarse en dos principios: la horizontalidad y la participación. La horizontalidad considera que tanto el facilitador como el participante poseen conocimientos y experiencias que se deben considerar en el proceso formativo como también existen componentes propios de la edad en temas psicofísicos como la disminución visual, auditiva, retención memorística. La participación indica que se debe democratizar el proceso formativo para que la toma de decisiones sea conjunta basadas en un interés en común ya que pueden ser afectados o beneficiados ambos. (Castillo Silva, 2018, pp. 67-69)

En los procesos de formación dentro de las organizaciones los colaboradores deben ser participantes activos del mismo, permitiendo el crecimiento y fortalecimiento de ellos, a través de procesos de retroalimentación, evaluación y transformación; los procesos deben ser dinámicos para que sean capaces de modificarse según las necesidades de la organización, las motivaciones de los participantes y los cambios contextuales. (Iño, 2018)

La construcción de programas de formación y desarrollo requiere un proceso reflexivo, consiente y estructurado. Alles (2013) indica que se entiende por capacitación aquellas actividades estructuradas, que generalmente es formada por cursos que llevan cierta temporalidad, contenidos específicos y objetivos predeterminados, por lo tanto, el proceso de transmisión de conocimientos y habilidades es organizado, planificado y evaluable. (p. 219) La construcción de mallas curriculares para la educación formal como en el caso de las Universidades Corporativas, es un proceso colaborativo y contextualizado, permite entender las implicaciones, alcances, limitaciones y debilidades del proceso educativo.

Existen diversas metodologías de construcción de mallas curriculares y en la actualidad, se hace necesario identificar aquellas que permitan desarrollar aprendizaje de manera remota, que es uno de los retos más frecuentes identificados en las organizaciones. Por ello el diseño instruccional es un aliado del aprendizaje *e-Learning*, que es conceptualizado por (Caballero, 2019) como la disciplina que se encarga de planificar, orientar y dar estructura a los planes y programas de formación como a los recursos didácticos; para que el diseño instruccional sea efectivo quienes lo realizan deben tomar en consideración el enfoque pedagógico, las características y necesidades de los usuarios y los objetivos de formación que se desean alcanzar.

El modelo de construcción ADDIE es un modelo clásico del diseño instruccional que consta de cinco fases: análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación; mientras que el Modelo de Aproximaciones Sucesivas [SAM] es un modelo cíclico y dinámico que permite realizar calibraciones y perfeccionar los recursos a utilizar para optimizarlos. (Caballero, 2019)

En Guatemala los contenidos se definen en el Currículum Nacional Base [CNB] el cual está construido bajo el modelo ADOPte que considera los siguientes aspectos:

Alinear, “verbos de la competencia e indicador de logro para determinar que exigen el mismo nivel de razonamiento”. (Noriega, 2014) Esto permite calibrar cuando es necesario ya que implica el uso de una habilidad que visualizada a través del desarrollo de una competencia que es medida bajo un indicador de logro.

Descomponer, “el indicador de logro o la competencia separando verbos y sustantivos”. (Noriega, 2014) Los verbos son las acciones que se deben realizar y los sustantivos aquellos conceptos a enseñar.

Objetivo de instrucción, que es la redacción de este “para concretar el indicador de logro o competencia”. (Noriega, 2014) Los objetivos plantean retos que deben ser cumplidos de manera observable.

Planificar la lección, que es el período en donde se utilizan insumos adicionales para reforzar el aprendizaje, aquellas acciones que se relacionan con el reto y permiten estimular al estudiante.

Las tareas y exámenes, utilizadas para concretar el logro o competencia planteada en la malla curricular; es aquí donde se evidencia el reto culminado.

Los objetivos organizacionales brindan las competencias que se desean reforzar y/o desarrollar y por ello, tal como lo indica Noriega (2014) si se desea implementar un propio mapa o modelo de competencias se deben considerar tres aspectos relevantes, como la necesidad de definir los valores que la empresa como un todo atesora, los valores deben ser compartidos por todos aquellos que forman a la organización desde los puestos más

directivos hasta los más operativos. “Los valores son el fundamento y por qué hacemos las cosas de la forma que las hacemos.” (Noriega, 2014)

Segundo, se deben definir aquellas competencias genéricas, transversales o transferibles que necesita cualquier persona independientemente de su puesto de trabajo, para trabajar en una organización determinada. Estas competencias pertenecen al individuo y la seguirá usando, aunque lo muevan de puesto o se retire de la empresa... Normalmente se relacionan a una conducta o actitud individual que benefician o agregan valor a la organización. (Noriega, 2014)

Tercero, definir las competencias específicas o técnicas que se necesitan para desempeñar una función en particular, que requieren preparación académica, las cuales son brindadas por los descriptores de puesto.

Tobón (citado por Huerta Rosales, Penilla Lirio, & Kaqui Valenzuela, 2017) indica que:

La formación por competencias es una estrategia... buscar alcanzar la formación integral de las personas a través de un programa educativo que utilice un proceso de planificación, ejecución, evaluación y gestión de un proyecto educativo que fomente el dominio de una serie de competencia que se traducen en un conjunto de desempeños que evidencian el dominio del saber, saber hacer y saber ser; en diferentes contextos y fomentando su capacidad de resolver problemas complejos en diferentes situaciones, contribuyendo al desarrollo social, económico, cultural y ambiental; con sentido de reto, flexibilidad y mejoramiento continuo. Es así como a través de procesos de formación a través de la gestión de competencias favorecen el alcance de objetivos organizacionales.

Los proyectos formativos se forman con el objetivo de abordar temas específicos en diversos escenarios, entre ellos, el organizacional, en donde se busca contribuir al desarrollo de competencias determinadas en los participantes. Para realizarlo de manera efectiva en las organizaciones, debe contemplarse en las bases de su elaboración la estrategia organizacional, su cultura (visión, misión, valores y filosofía), sus objetivos organizacionales, el giro del mercado y el contexto en el que realiza sus operaciones.

Mondy (2010) indica que la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales, cuyo objetivo es preparar a los colaboradores para mantener el ritmo de la organización a medida que ésta evoluciona y crece.

Según diversos autores como Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, Zabalza, Tuning, Tobón et al., González y González (citados por Huerta Rosales, Penilla Lirio, & Kaqui Valenzuela, 2017) concuerdan que el diseño curricular basado en competencias comprende las siguientes características:

- Considera en el perfil de los estudiantes el conjunto de competencias generales y específicas, las cuales orientan el proceso formativo.
- Las competencias genéricas o específicas se derivan en unidades, las cuales se expresan como capacidades.
- Adopta una estructura modular.
- Desarrolla un enfoque integrador respecto de todas sus dimensiones.

- Tiende a la integración de capacidades, de contenidos declarativos, procedimentales y actitudinales; de teoría y práctica, de actividades y evaluación.
- Los criterios para la aprobación de los distintos módulos se basan en los criterios de evaluación establecidos en el logro de desempeños.
- Adopta para su desarrollo un enfoque de enseñanza-aprendizaje significativo.
- Es un modelo didáctico flexible, integrador y dinámico que orienta el proceso formativo de un programa de una carrera profesional. (Huerta, 2014)

Ya que el aprendizaje es un proceso continuo que se desarrolla en la escolaridad, pero que debe continuar en el ámbito laboral, las organizaciones han implementado alternativas, proyectos o estrategias de formación como las Universidades Corporativas, que brindan la oportunidad para desarrollar aquellas competencias necesarias en el trabajo, como lo indica Meister (citado por Garzón Castrillon, 2019):

La universidad corporativa es el paraguas estratégico para ofrecer soluciones de aprendizaje para cada grupo de trabajo en la organización. Una universidad corporativa es responsable de dar forma a la cultura corporativa y fomentar el desarrollo de habilidades intangibles como liderazgo, pensamiento creativo y resolución de problemas.

En las universidades corporativas, tal como un proceso formal educativo debe basarse en un modelo de construcción curricular, que permita alinear los contenidos a los objetivos que se desean alcanzar, en este caso a los objetivos organizacionales; en la búsqueda del desarrollo de competencias determinadas que permitan mejorar el desempeño a través de comportamientos observables y permitan elevar la producción de la organización. El diseño curricular, por ende, debe ser un proceso constantemente

evaluado ya que “la construcción del currículo debe ser un macroproyecto formativo en continuo mejoramiento y asegure la formación pertinente, en función de las demandas de la sociedad.” (Huerta Rosales, Penilla Lirio, & Kaqui Valenzuela, 2017)

Las universidades corporativas deben ser creadas y gestionadas con el fin de desarrollar aquellos conocimientos y competencias en los colaboradores, alineados a los objetivos organizacionales para lograr el alcance de estos, como lo indica Alles “son entidades educativas que se constituyen como una herramienta estratégica diseñada para ayudar a sus organizaciones en la consecución de sus objetivos, a través de actividades que fomenten el aprendizaje y el conocimiento a nivel individual y organizacional” (citado por Garzón Castrillon, 2019).

Y Rubio indica que “son herramientas para la implementación de la estrategia de la compañía y su propósito fundamental es la mejora del desempeño, tanto de la empresa como conjunto y sus áreas de negocio, como en las personas que colaboran en la consecución de sus objetivos.” (citado por Garzón Castrillon, 2019) Los procesos educativos organizacionales brindan a los colaboradores la oportunidad de desarrollarse dentro y fuera de la empresa.

La universidad corporativa será el principal vehículo de desarrollo profesional de los empleados de la organización. Facilitará oportunidades de aprendizaje formales e informales que fomentarán el crecimiento personal y profesional de los individuos de la corporación, en un clima organizativo respetuoso, de apoyo y positivo. (Garzón Castrillon, 2019) Los cuales permitirán el desarrollo de los colaboradores y en consecuencia de la empresa.

Existen elementos esenciales para el desarrollo efectivo de las universidades corporativas, debido a su estrecha relación con la estrategia organizacional, como lo es el clima y cultura organizacional. El clima organizacional según Chiavenato (2000) (citado por Función Pública, 2020) son cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que tienen influencia directa en los comportamientos de los colaboradores.

Ahora bien, la cultura organizacional según Schein (1992) (citado por Función Pública, 2020)) es un patrón de supuestos básicos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna y es enseñada a los miembros de la organización como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Por ello, ambas aristas no pueden quedar por fuera al momento de desarrollar una universidad corporativa, debido a que debe existir una cultura que propicie el aprendizaje constante y cuyo impacto se verá en el clima organizacional.

En la actualidad el enfoque de desarrollo y capacitación debe tener un enfoque estratégico, buscando alinear sus planes al cumplimiento de objetivos concretos en lugar de utilizar el enfoque tradicional, basado en necesidades que impactan únicamente en un momento en el tiempo y no crean uno trascendental que aporte al alcance de la visión y misión de la organizacional, Montaña, Labrador y Jiménez, indican que “la migración del entrenamiento y del desarrollo tradicional para la educación corporativa. Con esto ganan enfoque y fuerza estratégica, lo que se evidencia hoy como uno de los pilares de una gestión empresarial exitosa.” (citados por Garzón Castrillon, 2019).

Las organizaciones que no se actualicen para el futuro perderán oportunidades de empleabilidad a profesionales innovadores, además de limitar su crecimiento. Actualmente se habla de *Skilling*, *Reskilling* y *Upskilling*, términos que hacen alusión a los cambios que el aprendizaje en las organizaciones se ha transformado. Se entiende por *Skilling* la capacidad para identificar habilidades y competencias a nivel general, las cuales se identifican durante el proceso de contratación del personal.

Mientras que *Reskilling* definido por Galiana (2021) es el proceso de aprender nuevas habilidades para poder hacer un trabajo diferente o de formar a las personas para hacer un trabajo diferente, se refiere al proceso de adaptación que se da durante el proceso de capacitación dentro de las organizaciones, se centra en hacer que sus colaboradores estén listos para ocupar otros puestos de trabajo dentro de la organización.

El *Upskilling*, se centra en ayudar a los empleados a que sean más hábiles y relevantes en su puesto actual (Galiana, 2021). Nutre el conocimiento para que el trabajo sea más completo a través de información, conocimiento, habilidades y competencias. Términos que se hacen necesarios hoy en día considerando que el Foro Económico Mundial prefiere que para el 2022, 75 millones de puestos de trabajo serán desplazados por la tecnología, pero que surgirán 133 millones de nuevos puestos de trabajo debido a esos mismos avances tecnológicos.

El aprendizaje organizacional representa una ventaja competitiva en el mercado, “la educación corporativa como la mejor manera de vincular los programas de aprendizaje a las metas y los resultados estratégicos de la empresa, con lo cual apuntan no solo a la sobrevivencia de la empresa, sino también a su expansión futura.” (Garzón Castrillon, 2019) Su necesidad es alta ya que como indica Febraban “la educación corporativa

intenta cubrir los espacios que ha dejado la academia y concentrar sus contenidos en desafíos específicos, así como en la complejidad del ambiente empresarial.” (citado por Garzón Castrillon, 2019)

Los procesos educativos presentan desafíos y más aún, con las brechas de competencias que presentan los profesionales, considerando que según el Censo 2018 en Guatemala, se tiene un promedio de apenas 5.8 años de estudios en los hombres y un 5.3 en mujeres y existe un 18.5% de personas analfabetas que impacta directamente a las tasas de desempleo que existen en el país; a través de un artículo de INCAE basado en cálculos del Banco Mundial, se reflejó que entre 2015-2019 es de un 2.48.

Se debe considerar, además, el cambio del entorno, “el proceso complejo del aprendizaje, los problemas de adaptación de las instituciones o las dinámicas sociales generan escenarios complejos para un proceso de planeación y gestión estratégica organizacional eficiente, afectando los procesos de toma de decisiones” (Ramos Barrera, 2018), no tomarlo dentro de las organizaciones como una necesidad y estrategia podría evitar que se logre los objetivos de ésta. “Muchos empleados aumentan su productividad aprendiendo nuevas habilidades en el trabajo, mientras solicitan habilidades de conocimiento y perfeccionamiento adquiridas en la escuela o mediante la experiencia en ocupaciones anteriores.” (Constant Vergara & Moreira Ramos, 2002)

Por ello la visión de las universidades corporativas, como proceso de aprendizaje, capacitación y desarrollo, se implementa como una estrategia organizacional de acuerdo con Montaña, Labrador y Jiménez “la universidad corporativa en cuanto departamento estratégico en la compañía tiene como objetivo el logro de la intención de la empresa por medio de actividades que generan conocimiento a través de la formación en el

aprendizaje individual y organizacional” (citados por Garzón Castrillon, 2019). Constant Vergara & Moreira Ramos, (2002) mencionan que existe una “necesidad de revisar las prácticas de capacitación y la importancia de que las organizaciones aprendan nuevas formas de desarrollar a sus empleados, haciendo de esto factor diferenciador para la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones que, se supone, les permite alcanzar el éxito.”

“Las universidades corporativas se presentan como un intento de las organizaciones de realizar esfuerzos para que el proceso de desarrollo de las personas tenga un carácter continuo y alineación estratégica. Se asume que contribuyen a la producción, acumulación y difusión del conocimiento, así como a el desarrollo de nuevas habilidades en las organizaciones.” (Constant Vergara & Moreira Ramos, 2002)

UBITS, que es una organización que brinda estrategias para gestionar el conocimiento a través del aprendizaje *e-Learning*, fundada en 2014, realizó un blog en donde dan a conocer que las Universidades Corporativas fueron creadas desde hace más de 60 años para “que los empleados aprendieran en conjunto con la visión y los objetivos comerciales de la compañía” (Marketing UBITS, 2019) y que deben ser gestionadas de bajo una visión de la transformación y sin duda serán una ventaja competitiva a futuro.

Debido al impacto que se puede generar con los procesos de capacitación, desarrollo y formación, recursos humanos debe ser tomado como un pilar importante dentro de las organizaciones ya que como indican Barney y Wright “los especialistas en gestión estratégica de recursos humanos teorizan que a través de sus prácticas de recursos humanos, como la dotación de personal o capacitación, las organizaciones crean una forma particular de conocimiento agregado, habilidades y competencias (capital humano

agregado) que a su vez contribuye al desempeño a nivel organizacional”. (citados por Simancas Trujillo, Silvera Sarmiento, Garcés Giraldo, & Hernández Palma, 2018)

El enfoque de la administración y gestión del capital humano es el punto de partida para el desarrollo de los procesos internos dentro de las organizaciones, ya que el contexto lo desarrollan las personas que conforman las organizaciones y como indica Chiavenato (2000) “las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones” (p. 2), de la relación que se construya entre organización-persona depende el alcance no solo de los objetivos organizacionales, sino de los objetivos personales de cada colaborador.

En el siglo XX con el inicio de la Revolución Industrial iniciaron estas relaciones entre colaboradores-organizaciones bajo el término de relaciones industriales, las cuales se construían con el fin de alcanzar objetivos de manera aislada y conflictiva, que en 1950 se transformó a administración de personal y en 1960, en la era de la industrialización neoclásica, la relación ya era más estrecha y se “las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional...eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran”. (Chiavenato, 2000, p. 3)

Y así fue como surgió en la era de la información o del conocimiento, el concepto de administración de recursos humanos (ARH), que en los últimos años ha cambiado y se ha transformado en la administración de personal, ya no se considera a los colaboradores como recursos de la organización, sino como personas individuales “el recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento” (Chiavenato,

2000, p. 3) y las personas aportan con sus conocimientos, experiencias, competencias y habilidades para ser el diferenciador entre las organizaciones.

Bajo el enfoque de Tavistock, las organizaciones son un sistema sociotécnico, en donde “las organizaciones cumplen una doble función, técnica (relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas).” (citado por Chiavenato, 2000, p. 25) el cual está compuesto por tres subsistemas principales: el sistema técnico, gerencial o administrativo y social o humano, bajo este enfoque se busca analizar los roles, la estructura organizacional y la motivación de los colaboradores, para orientar estos tres subsistemas al logro de los objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales son el propósito de las organizaciones en el cual se enfocan todas las energías, “toda organización tiene alguna finalidad, alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar; por consiguiente, deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines” (Chiavenato, 2000, p. 30) y los colaboradores son los principales actores para el alcance de estos. Es importante considerar el contexto en el que se desarrolla la operación organizacional, que se encuentra en constante dinamismo y, por ende, los objetivos no deben ser estáticos, sino que deben ser capaces de transformarse según la dinámica que envuelve a la organización.

Debido a que existen variables dependientes internas y variables independientes externas, para enfrentar los retos es necesario la creación de estructuras organizaciones compuestas por niveles, en donde Chiavenato identifica tres: el nivel estratégico que se refiere a los puestos más altos como directores, accionistas y propietarios que son los

responsables de la toma de decisiones y el planteamiento de los objetivos; nivel táctico, que es conformado por los mediadores entre el nivel estratégico y el operativo que se encargan de gestionar la operación y el nivel operativo o técnico, en donde se ejecutan las tareas. Que conforman una división de trabajo que permite el enfrentar retos y realizar procesos efectivos para el alcance de buenos resultados. (Chiavenato, 2000, p. 38)

Los empleadores consideran que las prácticas de reciclaje profesional de más impacto son los programas de aprendizaje entre compañeros, los programas de formación internos de la empresa, ayudar a que los trabajadores tomen conciencia de los cambios del entorno y de su empleabilidad (Ernst & Young España & Future For Work Institute, 2020).

El papel de la formación dentro de los procesos de gestión humana es relevante y estratégico, por ende, debe considerarse como tal en el planteamiento de los objetivos organizaciones los cuales serán alcanzados con programas, estratégicas y tácticas de formación como las Universidades Corporativas, que implementadas, impulsadas y desarrolladas bajo una construcción robusta tomando de base los objetivos estratégicos, la cultura organizacional y las competencias esenciales dentro de la organización son un vehículo que apoya el crecimiento de las organizaciones, que se alcanzará a través del factor más importante y diferenciador de una organización, los colaboradores.

Las organizaciones para distinguirse de la competencia ya sea a nivel nacional como internacional deben hacer que sus propuestas de valor resalten y por ello es esencial contar con colaboradores ágiles, diversos y creativos que se encuentren en aprendizaje continuo, para que puedan adaptarse a medida que adquieren y perfeccionan nuevas habilidades. La pandemia del Covid-19 ha venido a revolucionar la vida y, por ende, las

formas de trabajo; el reciclaje profesional de los colaboradores será una prioridad en la gestión de las personas, así como la planificación estratégica y el desarrollo de competencias blandas como el liderazgo y competencias duras como el trabajo en línea. (Ernst & Young España & Future For Work Institute, 2020)

Además, Deloitte (2021) indica que parte de las tendencias globales del capital humano es la creación de super equipos para llevar a cabo el trabajo, la pandemia Covid-19 ha enseñado a las organizaciones que los equipos son aún más importantes para prosperar en medio de una disrupción constante de lo que podrían haberse pensando antes.

Como indica (Torres Álvarez, Lao León, & Pérez Pravia, 2021), incorporar el enfoque prospectivo estratégico en la planeación de los recursos humanos permite que las empresas visualicen sus horizontes futuros deseados con los colaboradores necesario para alcanzarlo.

Las organizaciones demandan colaboradores con habilidades duraderas y es preciso para identificarlas los recursos con los que se cuentan y hacia dónde dirigir los esfuerzos basado en los objetivos de la organización.

Capítulo III

Marco Metodológico

Diseño y metodología

La presente investigación cualitativa se desarrolló bajo el enfoque fenomenológico empírico, ya que buscaba conocer la experiencia que han tenido los participantes durante la participación en procesos de capacitación desarrollados por la universidad corporativa de su institución, a través de la definición del fenómeno, la recopilación y análisis de los

datos, identificación de categorías, para posteriormente describir la experiencia genérica para describir la esencia de la experiencia en cuanto al fenómeno estudiado.

Con el enfoque fenomenológico como indican Silverman, Thome y diversos autores (citados por Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) se obtuvo las perspectivas de los participantes, a través de la exploración, descripción y comprensión que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias ante un determinado fenómeno. Se identificó el fenómeno desde el planteamiento del problema y puede ser tan variado como la amplia experiencia humana (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 548). A través de ítems específicos los participantes pudieron describir su experiencia y percepción sobre las actividades que se llevan a cabo en la institución relacionadas a los procesos de capacitación y desarrollo.

De acuerdo con Mertens y Álvarez-Gayou (citados por Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) el diseño fenomenológico se fundamenta en las siguientes premisas:

- Pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva que se construye colectivamente.
- Se basa en el análisis de discursos y temas, así como la búsqueda de posibles significados.
- El investigador confía en su intuición, imaginación y estructuras universales para lograr aprender de las experiencias de los participantes.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de temporalidad, espacio, corporalidad y contexto relacional (lazos que se generan durante la experiencia).

La presente investigación aún está en curso, encontrándose en su etapa de análisis de resultados.

Sujetos

El grupo de participantes de la investigación se compone por una muestra no probabilística, intencional y selectiva compuesta por dos categorías: colaboradores del Grupo Financiero Bantrab que trabajan actualmente en la Supervisión de la Universidad Corporativa Bantrab desde su líder hasta algunos auxiliares que son encargados del desarrollo de la malla curricular, como la revisión y aplicación de las diversas actividades de formación durante el período 2020; y los colaboradores administrativos de la familia de puestos Táctico Operativo 2 en donde se encuentran Analistas, Analistas II, Asistentes de Gerencias, Direcciones, Junta Directiva y Presidencia, Asesores, Formadores, Auditores II y Procuradores Procesales; quienes tienen como mínimo 1 año laborando en la institución y han participado en procesos de capacitación durante los últimos tres meses del año 2020 (agosto, septiembre y octubre).

Instrumento

Para realizar la recolección de datos se trabajó con una guía de entrevista semiestructurada conformada con 8 preguntas abiertas. Como indica Janesick (citado por Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) la entrevista cualitativa es una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y entrevistado, en donde a través de preguntas y respuestas se logra una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema específico.

Se eligió una entrevista, ya que permitió conocer de manera más personalizada las respuestas de los involucrados a través de una interacción directa, además considerando

los horarios extendidos de trabajo y que actualmente gran porcentaje de la institución se encuentra en modalidad de home office, permite una más fácil coordinación de horarios.

En los casos en donde la aplicación de la entrevista no fue posible debido al factor tiempo y disponibilidad, los participantes llenaron una encuesta de manera virtual trasladando las preguntas por correo electrónico.

La aplicación de las entrevistas tomó un aproximado de 30 minutos y fueron programadas las sesiones en el horario y día que los participantes tenían disponibles, tratando de finalizar el proceso en un máximo de 4 días en la semana del 2 al 6 de noviembre.

Previamente a la aplicación de los instrumentos, se realizó la investigación del marco conceptual como el análisis del contexto en el que se desarrolla la práctica de la universidad corporativa en Bantrab, posteriormente se realizó el árbol de categorías en donde se identificaron más de 10 preguntas por las diversas categorías.

Para obtener los instrumentos finales, se realizó un pilotaje con una persona que ha trabajado en el área de capacitación ajena a Bantrab para evitar sesgo, lo cual permitió calibrar las preguntas concluyendo que las 8 preguntas indicadas en los instrumentos fueron las que respondían a los objetivos de la investigación y que a través de ellas se permitió ampliar respecto al fenómeno de investigación.

Categoría principal	Subcategoría	Indicador	Preguntas (Ítems)
Universidad Corporativa	Aprendizaje	Conocimiento	<p>Según su experiencia, puede indicar ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que pueda adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?</p> <p>Según su experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa?</p> <p>¿Por qué considera que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?</p>
	Cultura organizacional	Procesos de capacitación.	<p>Basado en su experiencia ¿considera que la cultura organizacional debe promover procesos de formación? Puede explicarme ¿por qué es importante?</p>
Objetivos Organizacionales	Metas colectivas	Vinculación	<p>Según su percepción, podría indicar ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?</p>

	Actividad organizada	Corresponsabilidad	¿Considera que debe haber una coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para su alcance? ¿por qué?
Competencias Cardinales	Comportamiento	Estandarización de comportamiento	¿Cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales en los colaboradores y cómo esto logra la estandarización de los comportamientos?
	Desempeño	Rendimiento	¿Cómo visualiza una mejora en su desempeño posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

Figura 1. Árbol de categorías utilizado para el desarrollo de las preguntas para la entrevista.

Procedimiento de investigación

Se inició con la elaboración del título de investigación para su aprobación, posteriormente se elaboró el capítulo I con el acompañamiento de las catedráticas del curso; se realizó el desarrollo del marco teórico y conceptual para que considerando los objetivos de la investigación se desarrollará el árbol de categorías que sería la base para la construcción del instrumento.

Luego de investigar diversos instrumentos se eligió realizar entrevistas individuales para aplicar la guía de entrevista, las cuales fueron llevadas a cabo con una muestra conformada 10 colaboradores de la institución y con 2 colaboradores se realizaron encuestas, por temas de accesibilidad. Las entrevistas fueron programadas en la semana del 2 al 20 de noviembre en horario de 7:00 a 21:00 horas según la disponibilidad de los sujetos, las cuales fueron realizadas en formato online considerando que se debe cumplir con el distanciamiento social por la pandemia del Covid-19.

Se realizaron en *Microsoft Teams*, lo cual permitió la grabación de audio de los participantes que lo autorizaron a través del consentimiento informado. Se evaluaron los resultados obtenidos por los participantes para lograr la interpretación individual y el impacto colectivo que genera la Universidad Corporativa Bantrab.

Según los resultados obtenidos se realizó un análisis contextual y diagnóstico de la práctica de la universidad corporativa en Bantrab para preparar diversas alternativas para la elaboración de un proyecto para la institución dirigido a reforzar sus procesos de capacitación y desarrollo.

Diseño y metodología para la interpretación de datos

Considerando que es una investigación cualitativa, se realizará un análisis del contenido obtenido, considerando que “el análisis del contenido cualitativo no tiene como fin solo la búsqueda de ciertos contenidos dentro de un corpus, sino de encontrar el sentido que estos contenidos, poseen dentro del contexto” (Díaz Herrera, 2018, p. 125), tal como indica Arbeláez y Onrubia (citados por Díaz, 2018, p. 126) “el objeto del análisis de contenido cualitativo es “verificar la presencia de temas, palabras o de conceptos en un contenido y su sentido dentro de un texto en un contexto”.

Por ello utilizando una bitácora de análisis se validará que la información recabada cuente con la calidad necesaria para su análisis e interpretación, posterior a la transcripción de datos obtenidos en la grabación de audio, esta se realizará de manera literal y se considerarán los sonidos o pausas que realizaron los participantes que pueden ser expresiones significativas.

En caso el participante no autorice la grabación de la entrevista, se tomarán notas breves para posteriormente realizar un resumen sobre la entrevista completando la información obtenida y se utilizará una codificación para resguardar la identidad de los participantes y así cumplir con la confidencialidad del proceso. La interpretación servirá para la elaboración una descripción genérica de las experiencias sobre el fenómeno de estudio, que pretende responder a los objetivos específicos y objetivo general indicados.

Capítulo IV

Resultados del trabajo de campo

Explicación del proceso de aplicación de instrumentos

Una vez electo el instrumento de aplicación para la investigación, se procedió a contactar uno a uno a colaboradores de los puestos administrativos indicados, como a los administradores de la universidad corporativa, se realizaron entrevistas individuales debido a las medidas de higiene y seguridad aplicadas por la pandemia del Covid-19, por lo que la mayoría de los colaboradores de Bantrab en el 2020 se encontraban realizando teletrabajo, por ende, coordinar las horas y días era más factible hacerlo de manera individual. Previo a iniciar se les explicó el proceso a realizar, como el objetivo, dejando en claro que el proceso se debía a un tema académico, investigativo y que la participación era opcional.

Se les hizo llegar a los participantes el consentimiento informado a través de correo electrónico y preguntas de la entrevista para su preparación previa, en la entrevista, antes de iniciar se aseguró de que el consentimiento informado había sido leído y entendido, en caso los participantes no lo habían visto previamente se procedió a explicarlo nuevamente. Se realizaron 9 entrevistas, de las cuales 1 de ellas no fue posible grabarla ya que el participante indicó que prefería que no fuera grabada.

Posteriormente se aplicaron 2 encuestas en línea a los colaboradores por temas de tiempo no les fue posible realizar la entrevista directamente. Al finalizar todas las aplicaciones, se escucharon nuevamente las grabaciones para realizar las transcripciones correspondientes las cuales se encuentran en la parte de anexos del presente trabajo de investigación.

Las preguntas fueron orientadas a analizar el aporte que genera la Universidad Corporativas en el Grupo Financiero Bantrab al contar con procesos de capacitación robustos, innovadores y alineados a objetivos específicos y si este aporte, estaba relacionado al alcance de los objetivos estratégicos de la institución, considerando el desarrollo de competencias cardinales en los colaboradores. Una competencia cardinal es una “competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” (Alles, 2009, p. 125)

Se hacía necesario el consultar sobre la estructura que componían los procesos de capacitación en la institución, para validar si en efecto favorecía el desarrollo de esas competencias y cómo éstas se enlazaban con el alcance de los objetivos estratégicos.

A través de entrevistas estructuradas y encuestas se recopiló la información de 12 colaboradores del área administrativa de la Ciudad de Guatemala, que formaban la muestra, quienes habían participado en los programas de formación otorgados por la universidad corporativa de agosto a octubre del año 2020, estaba compuesta por un 50% de colaboradores administrativos que participaron como estudiantes en los diversos programas de la Universidad Corporativa y el otro 50% por colaboradores que además de haber participado como estudiantes formaban parte del equipo que administra esos programas, tal como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1.

Datos demográficos de la muestra

NO	Código	Edad	Género	Antigüedad	Rol
-----------	---------------	-------------	---------------	-------------------	------------

1	JT-3112020	27	Femenino	10 meses	Administrador
2	CF-3112020	29	Masculino	10 meses	Administrador
3	JG-3112020	22	Masculino	18 meses	Administrador
4	MP-12112020	24	Masculino	4 meses	Administrador
5	JB-5112020	31	Femenino	48 meses	Administrador
6	TB-5112020	28	Femenino	49 meses	Administrador
7	JM-5112020	37	Masculino	120 meses	Estudiante
8	BK-17112020	28	Masculino	36 meses	Estudiante
9	AP-12102020	28	Femenino	48 meses	Estudiante
10	WO-18112020	30	Femenino	96 meses	Estudiante
11	HD-11112020	23	Femenino	19 meses	Estudiante
12	KJ-13112020	26	Femenino	60 meses	Estudiante

Datos obtenidos en la entrevista estructurada, elaborada por el autor.

Se examinó que los participantes en un 100%, según la experiencia que han tenido, consideran que las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que se puedan adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos, es que debe ser aplicable e impulsar el desarrollo, estos debiesen generar nuevos conocimientos que puedan poner en práctica en su puesto de trabajo. Además, debe ser estructurado de tal forma que sea comprensible, de calidad y contener fases de evaluación para visualizar las mejoras y validar si realmente el contenido y la forma en la que se está trasladando es aceptable, entendible y aplicable.

“...el contenido más que todo lo que se busca es que los contenidos estén orientados a las competencias de la institución y más que estar así orientados, se busca que aporten

a los colaboradores esas herramientas que los colaboradores necesitan en sus puestos de trabajo” – JG

“EL material debe ser muy gráfico, corto y objetivo.” – BK

“Yo preferiría o me voy por esa línea de un aprendizaje experiencial con contenidos enriquecedores, no enfocándose tanto en la cantidad, sino que en la calidad del contenido y del aprendizaje.” – MP

Tal como indica Manav & Eceoglu, “...el proceso de aprendizaje es un ciclo experiencial” (citado por Rodríguez Cepeda, 2017, p. 56) Kolb, describe que se logra el aprendizaje, cuando el individuo que aprende tiene una experiencia concreta con el objeto de aprendizaje, en esta experiencia se genera información, y la forma como se percibe y se procesa, condiciona la forma de aprender” (citado por Rodríguez Cepeda, 2017, p. 58)

En la actualidad, los procesos buscan generar experiencias para que el contenido sea asimilado. El modelo al que la capacitación que se está manejando actualmente ha utilizado la metodología de aprendizaje 70-20-10 la cual, considera que el proceso de aprendizaje se da en un 70% basado en experiencias concretas, 20% en el acercamiento del contenido teórico con la aplicación práctica y el 10% formación teórica formal tradicional. En donde no se puede dar un porcentaje sin el otro, se necesitan las tres fases para asegurar que las personas no solo adquieran conocimientos, sino estos sean aplicados.

El proceso de aprendizaje debe ser interactivo, conteniendo diversas herramientas que lo hagan dinámico tales como juegos, simuladores y evaluaciones; incorporando el uso de tecnología considerando la innovación y accesibilidad, que además la Universidad

Corporativa de Bantrab trabaja con contenidos desde el año 2020 en un 100% de manera *e-Learning*, por lo cual el uso de tecnología y manejo de competencias digitales es necesario para acceder al contenido, que con esto, la ventaja es que los colaboradores pueden tomarlo desde cualquier lugar una vez tengan internet y un medio de comunicación digital, sin restricción de horario.

“...aplicar los conocimientos que estamos adquiriendo según lo que estamos viendo según lo que estamos viendo en la clase, creo que al final eso asegura que el usuario sí esté en contexto de lo que está viendo. Adicional, de este tipo de tareas, considero yo que este tipo de actividades de medición del aprendizaje también puede ser fundamental, como preguntas o ejercicios cortos, ejercicios durante el desarrollo del curso o programa que se está llevando y finalmente las evaluaciones.” – HD

“...actividades que generen experiencia. A través de la experiencia se considera que es un mayor aprendizaje, por ejemplo, juegos, simuladores, algunas pequeñas evaluaciones...”- JB

“...el proceso de aprendizaje creo que debe ser muy muy dinámico...” – JT

Tal como lo indicó uno de los participantes, también hay un porcentaje del cual es responsable el estudiante en el proceso de aprendizaje, para que éste se dé de manera efectiva. En el desarrollo de los procesos andragógicos de formación, es necesaria la voluntad, responsabilidad e interés de ambas partes; por ello es importante que exista una coherencia entre los objetivos personales con los objetivos de la institución.

La implementación de la Universidad Corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo apoya al desarrollo profesional y personal, que como consecuencia

potencializa habilidades en los colaboradores y brinda conocimientos aplicables en sus puestos de trabajo, que generen sentido de pertenencia y que haya una curva de aprendizaje menor en el proceso de adaptabilidad, lo cual es de beneficio para la institución, ya que le permite mejorar procesos, agilizarse, moverse según tendencias y necesidades del mercado y avanzar.

El enfoque de la Universidad Corporativa es el desarrollo de competencias blandas/ cardinales o manejadas en la institución como competencias transversales, según un 83% de los participantes; como al desarrollo de competencias técnicas, duras o específicas, que tal como indica Alles es una “competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.” (2009, p. 163) las cuales se trabajan según familias de puesto, que en Bantrab se dividen en estratégicos, tácticos y operativos.

“Más allá de generar nuevas habilidades, creo que las potencializa. Hay personas que tienen esas habilidades natas, sin embargo, no las saben apreciar, no las ven, entonces creo que las universidades corporativas aportan a que nos autogestionemos, nos conozcamos verdad, que realmente veamos cómo está nuestro perfil” – JT

“Considero que es importante porque creo que se debe estar en constante capacitación, sino pues seríamos una institución que en vez de ir para adelante va para atrás verdad...”- CF

“Porque la educación no se detiene y es necesario aprender nuevas habilidades para poder cumplir con nuestro trabajo.” – BK

“Es importante desarrollar una Universidad Corporativa dentro de cualquier institución, ya que ello permitirá gestionar nuevas habilidades dentro del personal, dichas habilidades deberán estar alineadas a la estrategia de la institución...”- AP

Ya que es un beneficio compartido también, parte de las tácticas para que se promueva la formación constante debería estar contemplada en los procesos de comunicación y cultura organizacional, para que el proceso se integral y permita el alcanza de los objetivos estratégicos de la institución. A través de la recolección de los datos se describe la relación que existe entre el desarrollo de las competencias cardinales de los colaboradores, con el alcance de los objetivos organizacionales. Los colaboradores son capacitados de manera transversal en los mismos temas independientemente el puesto que ocupen debido a la estrategia institucional, que permite que los esfuerzos que se hagan dentro de los puestos de trabajo sean para el cumplimiento de éstos.

“La principal razón de capacitar a todo el personal sobre los mismos temas específicos, es parte de poder llevar y unir la planificación estratégica corporativa con el desarrollo del personal, mediante decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos...” – AP

“Porque la universidad busca que todos conozcan la función, estrategias, visión de la institución.” – WO

“Yo creo que a partir de este punto debe trabajar de la mano de la estrategia, objetivos y metas que se propone una institución para capacitar a las personas.” – MP

“...Pero si me enfoco en lo que recibimos todos los colaboradores de la institución y la forma en la que se les capacita de ciertos temas a todos es principalmente por los planes estratégicos.”- HD

Por ello parte de los planes estratégicos que deberían tener las instituciones sería el robustecer sus procesos de capacitación creando mallas curriculares, tal como la Universidad Corporativa, enfocados al alcance de objetivos institucionales y al cierre de brechas según las competencias de la institución. Si la institución busca tener buen servicio al cliente y con ello crecer un porcentaje en su cartera de clientes, parte de lo que deberían considerar para los procesos de formación sería trasladar información sobre calidad de servicio para atracción y retención de clientes, por ejemplo.

Por ello la Universidad Corporativa según Meister, citado por Garzón (2019):

Es el paraguas estratégico para ofrecer soluciones de aprendizaje para cada grupo de trabajo en la organización. Una universidad corporativa es responsable de dar forma a la cultura corporativa y fomentar el desarrollo de habilidades intangibles como liderazgo, pensamiento creativo y resolución de problemas.

Como resultado de capacitar transversalmente tomando los objetivos estratégicos como base, se logra estandarizar los comportamientos de los colaboradores y que manejen un lenguaje en común, generando resultados visualizados en una mejora en el desempeño, utilizando indicadores de evaluación y creando procesos enfocados a la mejora continua.

“...se logran estandarizar esos comportamientos, porque al estar capacitándose cierto grupo objetivo en ciertas competencias en específico, como resultado serán esos comportamientos y sí considero que se logra la estandarización.” – HD

“Podría ser en una identificación de brechas, podemos identificar las áreas que estén más afectadas en un cierto tema para poder estandarizar el conocimiento.” – JB

“...el banco sabe que un colaborador capacitado le permitirá llegar más cerca de la meta. Para mí es una experiencia muy bonita, porque me permite ver esas oportunidades que se tienen, sino también esa mejora que se va logrando día a día...” – JG

Estandarizar los comportamientos, se refiere a que los colaboradores de la institución manejen una misma forma de comunicarse y actuar, fortaleciendo así la cultura institucional promoviendo la misión, visión y los valores.

Durante el desarrollo de la recolección de datos se identificaron palabras claves en el contexto (PCC), las cuales se agruparon en 12 categorías emergentes y se evaluó su frecuencia, tal como se demuestra en las Tablas de la 2 a la 5.

Tabla 2.

Palabras clave en contexto con mayor frecuencia -PPC-

PCC	Frecuencia
Nueva tecnología	6
Desarrollo profesional	7
Innovador (nuevo)	7
Autodesarrollo / autoevaluación	7
Nuevos conocimientos y habilidades	8
Agilidad	8

Estrategia empresarial	9
Cerrar una brecha	10
Mejora continua	10
Competencias / evaluación de desempeño	10
Gestión del tiempo	11
Contenido, desarrollo y evaluación	11
Resultados / buen desempeño	11
Estándares (comportamiento)	12
Práctica en el área de trabajo	27
Alineados a los objetivos de la institución	28

PPC principales extraídas de 100 PCC. Utilizadas para la conformación de categorías de análisis emergentes. Datos obtenidos en la entrevista estructurada, elaborada por el autor.

Tabla 3.

Estructura de categorías de análisis emergentes, conformadas por las PCC principales

NO	Categoría de Análisis	Frecuencia	% de presencia en la muestra de las PCC
1	Interactivo	13	50% muestra total.
2	Aplicativo y desarrollador	48	100% muestra total.
3	Innovador y accesible	8	58% muestra total.

4	Estructurado	18	100% muestra total.
5	Competencias blandas	25	83% muestra total.
6	Competencias duras	9	66% muestra total.
7	Desarrollo personal	21	50% muestra total.
8	Desarrollo profesional	36	91% muestra total.

Se tomó de base la categoría principal apriorística de Universidad Corporativa. Datos obtenidos en la entrevista estructurada, elaborada por el autor.

Tabla 4.

Estructura de categorías de análisis emergentes, conformadas por las PCC principales

NO	Categoría de Análisis	Frecuencia	% de presencia en la muestra de las PCC
1	Estrategia Institucional	43	100% muestra total.
2	Corresponsabilidad	14	66% muestra total.

Se tomó de base la categoría principal apriorística de Objetivos Organizacionales. Datos obtenidos en la entrevista estructurada, elaborada por el autor.

Tabla 5.

Estructura de categorías de análisis emergentes, conformadas por las PCC principales

NO	Categoría de Análisis	Frecuencia	% de presencia en la muestra de las PCC
1	Estandarización	20	66% muestra total.
2	Resultados	45	100% muestra total.

Construcción propia con fines de la investigación.

Se tomó de base la categoría principal apriorística de Competencias Cardinales. Datos obtenidos en la entrevista estructurada, elaborada por el autor. El 33% de la muestra

total no comprende a qué se refiere el proceso de estandarizar comportamientos a través del desarrollo de competencias cardinales.

Tal como se indica en la figura 1, el proceso de construcción, desarrollo, aplicación y evaluación de formación y capacitación debe ser una actividad constante, incorporando mejoras identificadas en las actividades de retroalimentación, que pueden utilizarse como insumos las calificaciones que se obtienen directamente del proceso de evaluación de conocimientos posterior a recibir el contenido por parte de los colaboradores, pero también utilizar insumos adicionales como las evaluaciones de desempeño que realizan los jefes inmediatos a sus equipos de trabajo, dependiendo el grado en el que se apliquen.

En la Universidad Corporativa en Bantrab, el equipo que la administra y lidera anualmente realiza el proceso de construcción de la malla curricular de los contenidos a desarrollar tomando como insumos para ello, los resultados de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores del año anterior para crear contenidos blandos y duros que aporten al cierre de las brechas de las competencias institucionales; como también los objetivos estratégicos de la institución y las tendencias globales para innovar los procesos de aprendizaje y crear contenidos atractivos y actualizados que aporten al alcance de la misión y visión de la institución.

El desarrollo de competencias aporta al desarrollo profesional y personal de los colaboradores, que internamente permite contar con colaboradores que posean las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones específicas de sus puestos de trabajo, pero también apoya el crecimiento personal individual ya que son competencias que posteriormente los apoyan a desarrollar una carrera interna en la

institución y les permita subir de puesto, además de poder aplicarlos en su vida personal y académica fuera de la institución.

Debido a esto, crea una corresponsabilidad de ambas partes, ya que, tanto a la institución como a los colaboradores les interesa crecer y conseguir sus objetivos, por ello debiese haber cierta relación y coherencia entre los objetivos institucionales con los personales, para que los colaboradores se identifiquen con ellos y dirijan sus esfuerzos a su logro.

Discusión de resultados del trabajo de campo

Tal como se aprecia con los resultados obtenidos basado en la experiencia de los participantes en los procesos de formación brindados por la Universidad Corporativa de Bantrab indican que para que estos se den de manera efectiva y adquieran así nuevos conocimientos y habilidades, los conocimientos que reciban deben ser aplicables en su puesto de trabajo. Tal como indica (Ernst & Young España & Future For Work Institute, 2020) entre los factores que dificultan que los trabajadores adquieran las nuevas capacidades que necesitan se debe a la escasa conciencia y sentido de urgencia de parte de los trabajadores, como su falta de curiosidad y orientación al aprendizaje.

La atención según un estudio de Speexx e Inserver realizado en 2021, debe centrarse en cuanto ha contribuido el aprendizaje a mejorar la forma en la que los alumnos llevan a cabo sus tareas cotidianas y cómo este aprendizaje impulsa la innovación y el valor empresarial.

De igual forma indicaron que requieren que los procesos educativos sean dinámicos e innovadores, que según las tendencias de formación del 2021 brindadas por parte de Learnlight, Gamelearn e ITMadrid, es que el aprendizaje debe basarse en la experiencia

de los colaboradores que lo reciben, la formación corporativa moderna debe usar tecnología, no solo como el gancho, sino como herramienta útil para facilitar la vida de los trabajadores.

En el estudio que realizó (Ernst & Young España & Future For Work Institute, 2020) con organizaciones españolas entre los factores que determina cuáles serán las capacidades que necesitarán que posean sus trabajadores en los próximos años las empresas encuestadas siguen señalando, por orden, los avances tecnológicos, cambios en la preferencia de los clientes, cambios en los modelos de negocio y la diversificación de productos.

Además, en temas de responsabilidad, tal como se visualizó en los resultados los estudiantes son participantes activos que son responsables también de su propio conocimiento y desarrollo, por lo que se hizo énfasis en la relación que debe existir entre el desarrollo personal con el profesional. Al momento de evaluar la responsabilidad en el estudio de (Ernst & Young España & Future For Work Institute, 2020) 4 de 5 empresas incluyen una corresponsabilidad entre empresa y empleado como principales responsables de resolver las carencias de capacidades a las que se enfrentarán las empresas del 2020 al 2022.

Ya que lo menciona Meister, citado por Garzón (2019), las universidades corporativas son los paraguas estratégicos para ofrecer soluciones de aprendizaje para cada grupo de trabajo.

A medida que la tecnología se incorpora y por la nueva normalidad causada por la pandemia del Covid-19 en el mercado laboral tiene la necesidad de actualizarse creando

procesos disruptivos para adecuarse a las nuevas necesidades del mercado, en un *Webinar* brindado por Paola Vides y Karla Sánchez en agosto del 2021 indicaban que en el informe del Foro Económico Mundial 2020 se estima que un 40% de los trabajadores requerirán una recapitación de al menos 6 meses y que el 94% de los líderes esperan que los empleados adquieran nuevas habilidades en el trabajo.

Por lo que la malla curricular debe aplicar procesos de formación permanentes y basarse en el desarrollo de habilidades blandas y duras (cardinales y técnicas) necesarias en la actualidad, como lo es el liderazgo y trabajo en equipo, resolución de problemas, entendimiento de la tecnología y resiliencia, buscando la integración de un profesional de 360°.

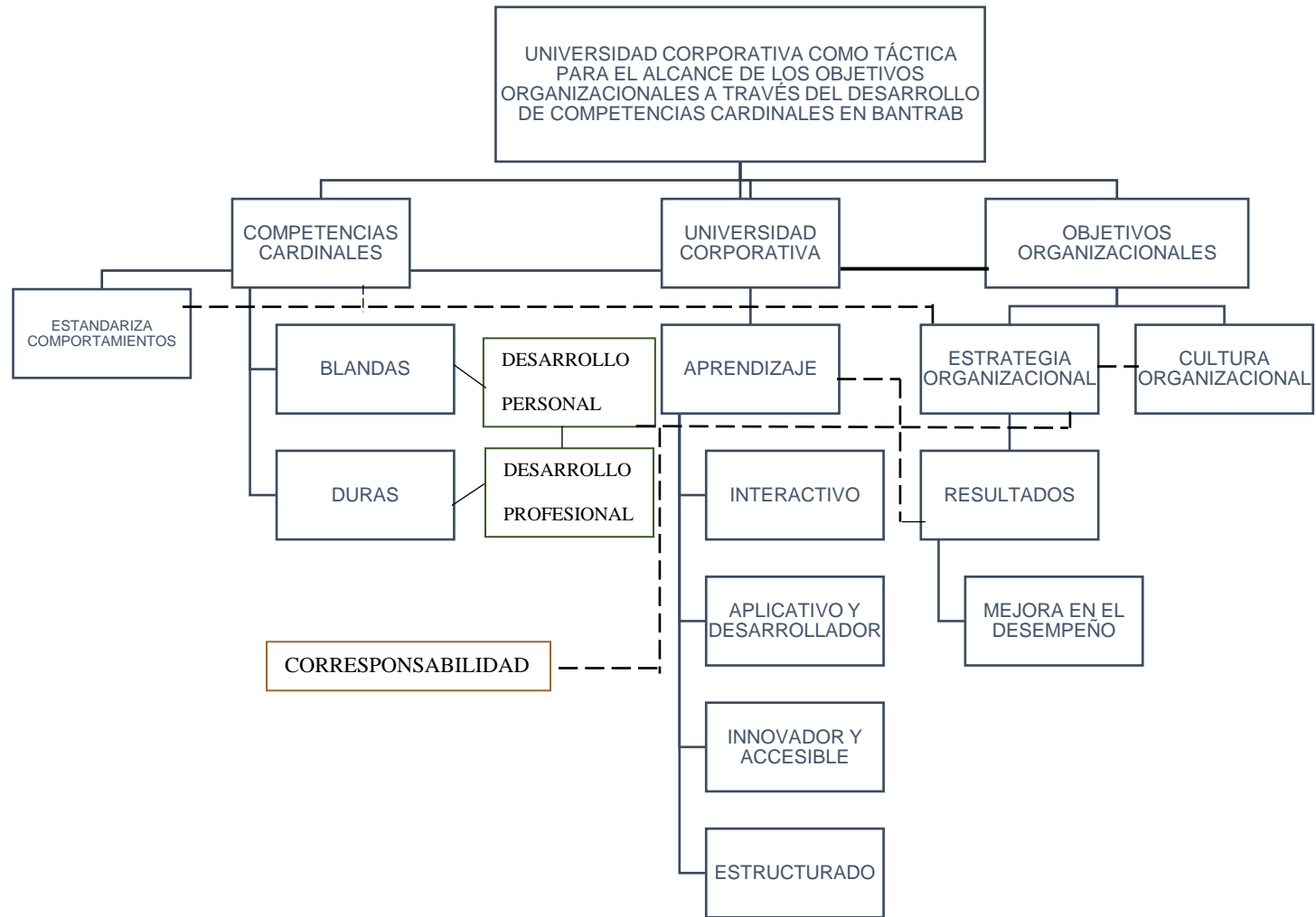


Figura 1. Correlación de categorías apriorísticas y emergente.

Capítulo V

Conclusiones

Según la información recopilada se logró responder a los objetivos de la investigación concluyendo que:

1. Para que el proceso de aprendizaje sea efectivo, éste debe enfocarse a la generación de experiencias, esto quiere decir que el contenido sea realista y que permita hacer la asociación entre la teoría con la práctica, principalmente en el puesto de trabajo, ya que el objetivo de una universidad corporativa es formar las competencias necesarias en los colaboradores para realizar sus funciones. El proceso de aprendizaje debe ser evaluado constantemente para medir el impacto que genera e identificar posibles brechas a mejorar. Para que el proceso de aprendizaje sea congruente con los objetivos a alcanzar, se deben identificar las competencias específicas que se desean reforzar o desarrollar, necesarias para el alcance de los objetivos estratégicos, identificadas y reconocidas no solo por los administradores de los planes de formación, sino que también por los colaboradores a quienes va dirigido el contenido.
2. Los objetivos estratégicos no son conocidos por todos los colaboradores que conforman la institución, por lo que para la mayoría de los colaboradores que participan exclusivamente como estudiantes se dificulta identificar el motivo por el que se desarrollan ciertas competencias de manera transversal o cardinal; comprenden que existen competencias cardinales y que posiblemente éstas aporten en algún sentido a los objetivos organizacionales y al cierre de brechas por competencias, pero de manera intuitiva más no objetiva.

3. El 100% de los participantes considera necesaria la existencia de planes de capacitación para los colaboradores, ya que permite generar conocimientos y competencias que aportan a la ejecución de sus funciones en sus puestos específicos, pero también por el aporte que generan personalmente para ellos, ya que son conocimientos que permitirán su crecimiento interna o externamente. Por ello debe haber una congruencia entre los objetivos institucionales con los personales, como la promoción de los procesos de formación a través de la cultura organizacional.

Recomendaciones

1. Para los administradores de la universidad corporativa, dar a conocer la forma en que se construye la malla curricular de la universidad corporativa, como sus beneficios profesionales y personales para que los colaboradores puedan identificar el objetivo de los procesos de formación en los que participan, el impacto que genera y los resultados esperados, empoderándolos del proceso formativo para que sean participantes activos y conscientes.
2. Para los líderes de la institución, considerar como parte de un criterio para el desarrollo interno la participación constante en los planes de formación de la universidad corporativa, como los resultados de estos, fortaleciendo el entendimiento de que los procesos de capacitación permiten el desarrollo profesional, ya que también permitirá que los colaboradores tengan más compromiso en su formación y que exista reciprocidad hacia ellos.

3. Para el área de desarrollo organizacional quienes son los que realizan el proceso de evaluación de desempeño y que trabajan conjuntamente con la universidad corporativa enfocándose al cierre de brechas por competencias, dar a conocer los comportamientos requeridos por cada familia de puesto, ya que permitirá identificar que los contenidos creados por la universidad corporativa se desarrollan y dirigen de manera cardinal debido a que se requieren comportamientos específicos en los puestos, ya que se busca estandarizar los comportamientos y que todos los colaboradores manejen un mismo sentir, pensar y actuar.
4. Para los líderes de la universidad corporativa, fortalecer los procesos de comunicación y promoción, incentivando la creación de una “cultura de aprendizaje”, que permitirá la mejora de hábitos de estudio, actualización e innovación en los colaboradores, como también que los procesos de formación no son solo para beneficio institucional, para el alcance de objetivos estratégicos, sino que a través de ellos pueden crear más oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.

Capítulo VI

Proyecto: Incremento del compromiso de los colaboradores en el proceso de formación a través de la calibración del diseño de la malla curricular incluyendo una comunicación integral.

El proyecto propuesto busca aumentar el compromiso que presentan los colaboradores administrativos de la Ciudad de Guatemala en Bantrab por los procesos de formación aplicados por la Universidad Corporativa, a través del análisis y mejora de la

construcción, aplicación y evaluación de la malla curricular contemplado el desarrollo de un proceso de comunicación interno más integral brindándoles la información necesaria para la comprensión del objetivo de los contenidos y reciben como los beneficios que pueden adquirir a través de su participación activa.

Al momento de realizar las entrevistas y encuestas, se pudo identificar que, si bien los colaboradores poseen una idea de que el objetivo de la universidad corporativa como el desarrollo de los contenidos tiene que ver con la estrategia institucional, no tienen plena consciencia de su alineación y, por ende, consideran que la responsabilidad es en un 34% únicamente de parte de la institución en el logro de los objetivos institucionales.

Por ello en el proceso de comunicación se buscará, dar a conocer que los contenidos además de brindarles beneficios personales y profesionales, les permite crear una ventaja competitiva como institución y, por ende, alcanzar los objetivos estratégicos, que se verá reflejado en una mejora del bienestar cultural y de la calidad de vida en el trabajo como en la economía de la institución.

Haciendo consciencia de esos beneficios más allá de impulsar la realización de las actividades formativas para evitar medidas disciplinarias que podrían perjudicarlos, tal como se plantea en el Manual Operativo de la Universidad Corporativa Bantrab.

Análisis de participantes

Los participantes directos e indirectos identificados en el proceso de investigación se categorizaron según el rol y los intereses de cada uno de ellos, en las categorías de:

Beneficiarios directos: Grupo de personas que participan de manera inmediata en los procesos de la Universidad Corporativa de la institución, ya sea como estudiantes o

administradores. Cabe mencionar que los administradores, a pesar de que son quienes realizan la creación, aplicación, seguimiento y evaluación de los procesos de formación de la Universidad a través de la malla curricular, también son capacitados a través de ella, quiere decir que reciben exactamente el mismo material que brindan al resto de colaboradores según el puesto que ocupan dentro de la institución.

Beneficiarios indirectos: Áreas internas de administración que apoyan los procesos de la Universidad Corporativa, entre ellas se contempló el área de cultura, el área laboral y las áreas de control que velan por el cumplimiento de la estrategia institucional. Así como, proveedores externos que son beneficiados a través de la Universidad Corporativa, debido a la terciarización para la creación de los contenidos teóricos en un 95%, además de aquellos que solicitan la participación de líderes que tengan experiencia en cuanto a Universidades Corporativas para el desarrollo de actividades académicas o de formación externas para profesionales. Estos aliados externos, funcionan también como promotores de la Universidad Corporativa a nivel nacional e internacional además de brindar beneficios para los colaboradores para que puedan continuar con su desarrollo a nivel personal.

Excepciones: Grupo de colaboradores minoritario de la institución que no son beneficiados del todo con los programas de formación de la Universidad Corporativa, ya que su participación es limitada a temas específicos, debido a la accesibilidad que tienen como a su administración.

La creación del proyecto está dirigida principalmente a mejorar la experiencia de todos los colaboradores de la institución, aprovechando los programas de formación que brinda la Universidad Corporativa a nivel profesional y personal, que como consecuencia

positiva permitirá el alcance de los objetivos institucionales, ya que el capital humano es el determinante del éxito o fracaso de las organizacionales.

Tabla 6
Análisis de participantes

Tipo	Actor	Rol	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Beneficiario directo	Administradores de la Universidad Corporativa.	Desarrollo, aplicación, seguimiento y evaluación de la malla curricular como de diversas actividades de formación.	Al equipo le interesa la construcción y aplicación de procesos de capacitación robustos enfocados al desarrollo de las competencias institucionales para lograr los objetivos estratégicos.	Participación irregular de los colaboradores en procesos de formación.	Manual Operativo de la Universidad Corporativa Bantrab: Brinda los lineamientos para la administración de la Universidad Corporativa.
Beneficiario directo	Colaboradores administrativos de la institución que ocupan	Realización de diversas funciones según el área en la que se encuentren.	Desarrollarse profesionalmente a través de la adquisición	Desconocimiento a sobre el motivo de la formación que se les brinda, la cual	Metodología de VOAH: Políticas, prácticas y procesos documentados a través de un informe de

puestos estratégicos a operativos II.	aplicación de en algunas Culture Audit que conocimientos ocasiones es considera la variedad, enfocados a sus percibida como originalidad, inclusión, funciones laborales. innecesaria o no toque humano e enfocada a sus integración utilizada por el funciones GPTW. laborales. Mapa estratégico de Bantrab: Contempla objetivos en cuanto al aprendizaje y desarrollo.
Beneficiario directo	Áreas que velan Validar que el Alcanzar los Falta de Objetivos estratégicos por el logro de contenido presentado objetivos experiencia en el 2020-2024. los objetivos por la Universidad organizacionales desarrollo de Competencias estratégicos, Corporativa se según el frente material formativo. institucionales. identificados encuentre alineado a estratégico al que se Estudios de mercado de según los los objetivos dirigen. <i>Udemy for Business e</i> pilares del mapa estratégicos. <i>InLearning.</i>

	estratégico de la institución.						
Beneficiario indirecto	Equipo de cultura organizacional.	Promover una cultura organizacional orientado a la visión, objetivos y valores organizacionales.	Fortalecer el clima organizacional a través del desarrollo de la cultura.	Insatisfacción y falta de identificación de los colaboradores con la institución.	Metodología GPTW: Modelo que certifica a las empresas como los mejores lugares para trabajar.		
Beneficiario indirecto	Coordinación Corporativa Laboral.	Área administrativa dirigida al cumplimiento del código de ética, reglamento interior de trabajo y código de trabajo guatemalteco, a través de la administración laboral de los colaboradores.	Reducir la rotación laboral y la aplicación de procesos disciplinarios.	Aumento de medidas disciplinarias para los colaboradores que no finalizan los procesos de formación asignados por la Universidad Corporativa.	Código de Trabajo de Guatemala: Instruye sobre la forma de aplicar procesos disciplinarios. Manual Operativo de la Universidad Corporativa Bantrab: Estipula las medidas disciplinarias que se deben tomar por incumplimiento de		

						actividades de formación asignadas.
Beneficiario indirecto	Aliados estratégicos de formación.	Construcción de los procesos de formación que brinda la Universidad Corporativa.	del contenido audiovisual de los procesos de formación que brinda la Universidad Corporativa.	Que sus servicios sean adquiridos y promovidos dentro de la institución.	Exigencia en el cumplimiento de tiempos y términos de referencia solicitados por la Universidad Corporativa.	Términos de Referencia: Requisitos mínimos que deben cumplir los proveedores con la entrega del contenido y la alianza. Malla Curricular: Detalle de metodología de aprendizaje, objetivos, temas, perfiles y entregables. Contrato y convenio de confidencialidad: Documentos legales que se deben completar para formar parte de los

						Aliados Estratégicos de la Universidad Corporativa.
Beneficiario indirecto	Promotores externos de formación.	Asociaciones de educativas académicas brindan foros, congreso, seminarios, etc. con el apoyo de expertos en áreas específicas.	Brindar a los participantes de sus actividades que brindan información a través de experiencias de profesionales.	Falta de experiencia a nivel guatemalteco en cuanto a Universidades Corporativas.	de Estudios de la Global Council of Corporate Universities.	Revista Forbes Centroamérica. Asociación de Gerentes de Guatemala, Asociación de Recursos Humanos, CentraRSE.
Excepciones	Grupo específico.	Colaboradores de la institución que realizan diversas funciones según el área que se encuentren.	Ejecución efectiva de sus funciones y en algunos casos, crecimiento profesional.	Los miembros del grupo no son beneficiados de manera integral con los procesos de formación.	Código de Trabajo de Guatemala.	Competencias Institucionales.

Elaboración propia para fines de la investigación.

Análisis de problemas

A lo largo de la realización de la investigación se pudieron identificar posibles problemas que estaban afectando al desarrollo efectivo de los programas de capacitación y formación otorgados por la Universidad Corporativa, algunos que fueron confirmados a través de la aplicación de las entrevistas y encuestas a la muestra, en donde participaron colaboradores de la institución de diversas áreas, algunos otros no fueron expresados directamente por los sujetos de la investigación, pero fueron identificados en el proceso de análisis del contexto.

Considerado el objetivo general de la investigación, que era analizar el aporte que genera la Universidad Corporativa en el desarrollo de competencias cardinales en los colaboradores del área administrativa de la Ciudad de Guatemala en Bantrab para el alcance de objetivos organizacionales, se identificó que el problema principal se debe al desconocimiento de la forma de construcción de la malla curricular de la Universidad Corporativa Bantrab, lo cual provoca una baja participación de los colaboradores, además de que un porcentaje de quienes sí participan lo hacen sin plena consciencia sobre el motivo de la creación y aplicación de determinados temas de formación, lo cual no permite la asociación de los temas con la estrategia institucional, por lo que, algunos participan pero para evitar medidas disciplinarias más allá de obtener provecho y apoyar al logro de los objetivos estratégicos a través del fortalecimiento y desarrollo de sus competencias.

El compromiso podría aumentarse evitando el desconocimiento, inexperiencia, sobre exigencia, falta de alineación de los procesos de crecimiento interno con el proceso de formación de los colaboradores, poca promoción de una cultura de aprendizaje y

desarrollo aunado a la carga laboral que existe actualmente en la institución y que además de ello, se exige que se cumplan con actividades extraordinarias como capacitaciones, las cuales son percibidas como impuestas, lo que no permite que los colaboradores vean el beneficio profesional y personal que se genera a través de ellas.

El capital humano debe ser un participante activo según las diversas metodologías de construcción y aprendizaje, ya que pueden brindar retroalimentación para calibrar y mejorar los procesos formativos, para que su aprovechamiento sea mayor.

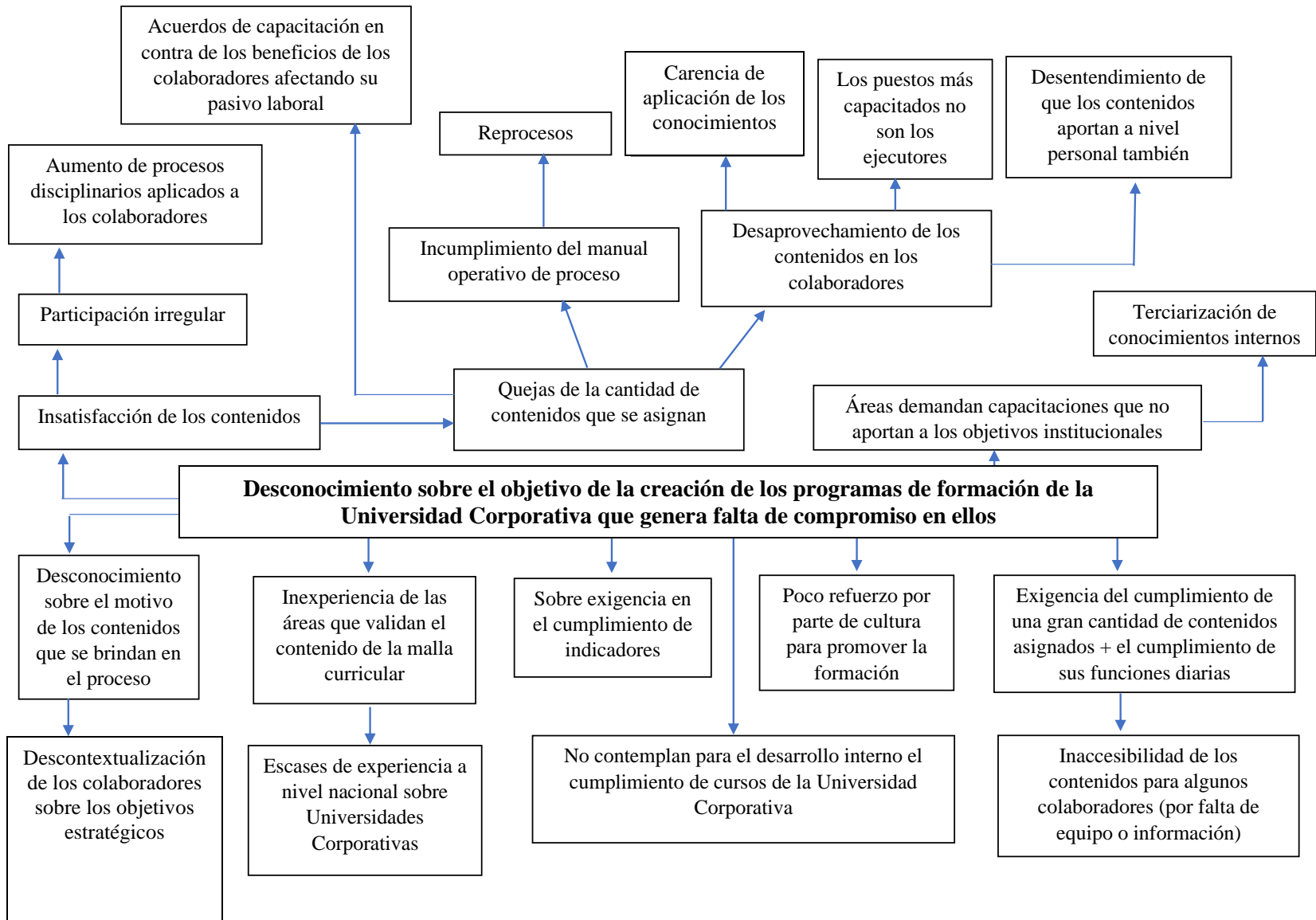


Figura 2. Árbol de problemas.

Análisis contextual y diagnóstico

La Universidad Corporativa Bantrab es un proyecto que inició en febrero del 2012 con 1,731 colaboradores, enfocándose principalmente en el desarrollo de capacitaciones específicas. Durante más de 8 años han transformado sus procesos de formación con el apoyo de aliados estratégicos de formación, como la integración de los medios digitales para trasladar sus contenidos a todos los niveles de la institución. Actualmente el 100% de sus contenidos son brindados de manera *e-Learning*, enfocado el diseño de su malla curricular al cierre de brechas de competencias institucionales, alcance de los objetivos estratégicos y tecnificando a ciertos puestos a través de planes de capacitación específicos requeridos por los jefes inmediatos.

En el manual operativo de la Universidad Corporativa, que es de uso interno, se indica que:

El objetivo de la Universidad Corporativa es propiciar programas de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores alineados a la estrategia de la institución, busca fortalecer el aprendizaje permanente, auténtico desarrollo personal y profesional de los colaboradores, para contar con trabajadores altamente capacitados diseñando e implementando planes de formación continua a la medida de las necesidades, enfatizando el desarrollo de competencias, con el enfoque claro del alcance de objetivos estratégicos del Grupo Financiero, así como estandarizar y dar a conocer a los colaboradores los planes de capacitación anual, promoviendo la aplicación de los mismos. (Bantrab, 2020)

Para la construcción de la malla curricular que contiene los programas, cursos, grupos objetivos y horas de capacitación, utilizan como insumos de construcción: las

competencias institucionales, la estrategia institucional que fue planteada del 2020-2024, los frentes estratégicos, evaluaciones diagnósticas, resultados de los indicadores del año anterior a la construcción, sesiones de calibración con áreas internas expertas y toman de referencia estudios de mercado globales considerando las tendencias y metodologías de aprendizaje.

En un estudio que *Deloitte University Press* realizó en 2016, se destaca que las organizaciones tiene una presión por mejorar el aprendizaje y desarrollo continuo de sus colaboradores; el avance tecnológico, los cambios demográficos y la constante necesidad competitiva para actualizar las habilidades de la fuerza de trabajo, generan disrupción en el aprendizaje corporativo y se hace necesario empoderar a los colaboradores para que se hagan cargo de su experiencia de aprendizaje y se fomente una cultura de aprendizaje en las organizaciones. (Pelster, Haims, Stempel, & Vyver, 2016)

En el estudio se identificó que los empleados de todos los niveles esperan de sus empleadores oportunidades de aprendizaje dinámico, autodirigido y continuo, además de que a pesar del fuerte cambio hacia el aprendizaje centrado-en-el-empleado, muchas organizaciones de aprendizaje y desarrollo todavía están esforzándose con plataformas centradas internamente y desactualizadas, así como con enfoques estáticos de aprendizaje.

Por la diversidad de generaciones dentro de la institución, se ha convertido en un problema el comprometer a los colaboradores en el proceso de aprendizaje, máximo si estos aún utilizan modelos tradicionales. Es necesario visualizar a los colaboradores como clientes, generándoles experiencias positivas a través de procesos de formación

ágiles, actualizados y aplicables; que puedan percibirlos como beneficiosos y estén satisfechos y no, como empleados que deben ser presionados para aprender, para esto es sumamente importante un cambio de cultura para que este enfocada al aprendizaje.

Las universidades corporativas en un artículo realizado por Forbes Centroamérica en 2021, se indicó que deben responder a los objetivos de formación profesional de la industria y de las personas que la conforman. Los programas no deben ir directamente a una posición jerárquica si no a una competencia como tal, en donde se pueda evidenciar su especialización, a través de herramientas y técnicas alineadas a la estrategia.

En Guatemala, según la *Revista Forbes Centroamérica*, no existe un *ranking* de Universidades Corporativas, pero si contempla que existen iniciativas locales y otras de renombre internacional, según *Boston Consulting Group*, se estima que existen alrededor de 4,000 compañías de Universidades Corporativas construidas formalmente alrededor del mundo. En la actualidad con la pandemia, ya no es necesario los espacios físicos para crear procesos de formación, pero sí el generar una cultura organizacional de desarrollo de talentos, capaz de adoptar metodologías y tener un efecto multiplicador del conocimiento. (Sandoval Meza, 2021)

Además, Bantrab por ser una institución certificada por *Great Place To Work* [GPTW] en donde una práctica "*For All*" es la Universidad Corporativa, siendo un componente principal de la cultura, es importante fortalecer los procesos que se encuentran en ella, pero además impulsarla a través de la cultura, la cual se ve impactada por los procesos de desarrollo que realiza.

Bantrab, contando en la actualidad con más de 4,500 colaboradores, quienes se ven impactados con los programas de formación de la Universidad Corporativa, se considera necesario fortalecer el compromiso de los colaboradores hacia los procesos de formación que brinda, considerando que serán de aprovechamiento para ellos y que además de brindarles contenidos que podrán aplicar en sus labores diarias, les servirá a ellos para su desarrollo personal a través del desarrollo de su currículo y aplicación en contextos ajenos a la institución.

La implementación de un proyecto que refuerce el compromiso apoyándose de los factores culturales de la organización, permitirán lograr los objetivos de la Universidad Corporativa y, por ende, el desarrollo de las competencias de los colaboradores para lograr los objetivos institucionales.

Análisis de objetivos

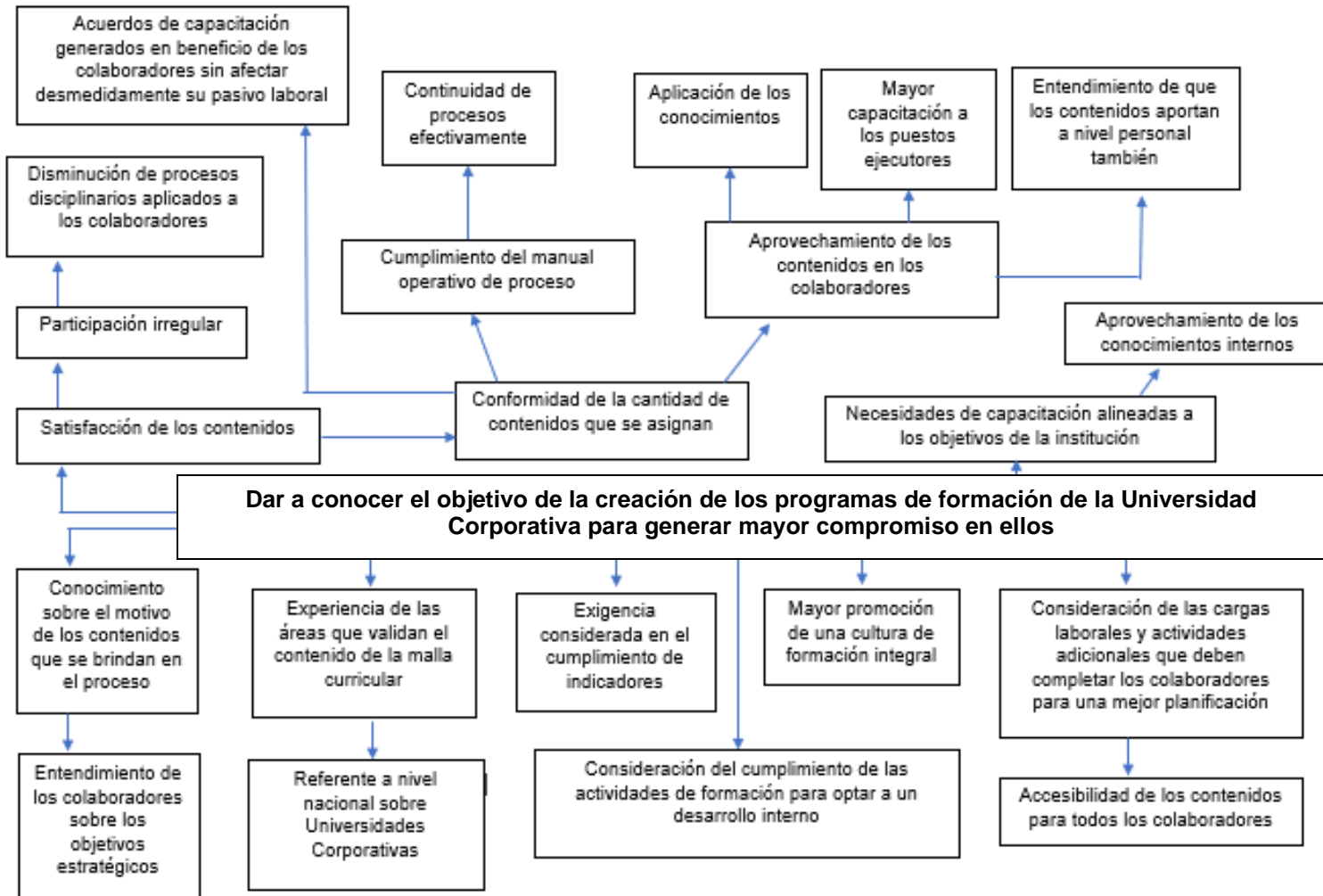


Figura 3. Árbol de objetivos.

El objetivo principal de las alternativas que a continuación se presentan es de mejorar el proceso de comunicación brindado a los colaboradores de Bantrab, dando a conocer el objetivo con el que se crean las diversas actividades de formación de la malla curricular de la universidad corporativa, para así, aumentar el compromiso de los participantes.

Como objetivos específicos se plantea:

- Analizar la forma de construcción de la malla curricular, planteando mejoras basadas en la cantidad de contenidos asignados a los colaboradores más las cargas laborales.
- Comunicar la forma en que se construye, aplica y evalúa el desarrollo de la malla curricular para que los colaboradores tengan plena conciencia sobre los objetivos a alcanzar y el papel activo que tienen.
- Promover de manera positiva una cultura de formación constante, que permita visualizar los beneficios profesionales y personales que pueden obtener los colaboradores al ser participantes activos y responsables de su proceso de formación.

Análisis de alternativas

Tomando como base el árbol de objetivos planteado, se han identificado una serie de alternativas que podrían contribuir al incremento del compromiso de los colaboradores en las actividades de formación que brinda la Universidad Corporativa, las cuales fueron evaluadas a través de una matriz de alternativas.

Tabla 7.

Matriz de alternativas

Criterio	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
	Incremento del compromiso de los colaboradores en el proceso de formación a través de la calibración del diseño de la malla curricular incluyendo una comunicación integral	Profesionalización de las áreas para mejorar el contenido orientado al alcance de los objetivos institucionales	Especialización en Tics para la implementación de alternativas de formación innovadoras
Costo	3	2	1
Tiempo	1	3	2
Impacto	3	1	2
Aceptación	3	1	2
Viabilidad	3	2	1
Probabilidad de logro	3	2	1
Total	16	11	9

Elaboración propia para fines de la investigación.

Como primera alternativa se plantea incrementar el compromiso de los colaboradores en el proceso de formación a través de la calibración del diseño de la malla curricular incluyendo una comunicación integral de la construcción, aplicación, desarrollo y evaluación de ella, por lo que es necesario crear una campaña de comunicación robusta por parte de la Universidad Corporativa Bantrab en conjunto con el área de cultura en donde se explique de manera específica la forma en la que se realiza el proceso de creación de la malla curricular, los insumos de construcción, la forma en que aporta al alcance de objetivos de la institución, beneficio, estructura y los resultados que genera a nivel personal e institucional.

Se considera esta propuesta debido a que una de las causas identificadas por las que los colaboradores no están comprometidos con los procesos de formación es el desconocimiento del motivo del desarrollo de los contenidos que brinda la Universidad Corporativa, que genera además el desentendimiento de la forma en que aporta a los objetivos estratégicos o al desarrollo profesional.

Si bien, la Universidad Corporativa no tiene la facultad para revelar a nivel institucional la estrategia del Grupo Financiero, ya que la estrategia es conocida principalmente por los puestos estratégicos de la institución, sí puede dar a conocer que parte de los insumos de construcción de la malla y de la creación de los diversos programas se debe a que se busca que, a través de la especialización, adquisición de conocimientos y aplicación de técnicas se alcancen los objetivos de la institución y que además, se busca obtener alianzas de formación que también beneficien a nivel personal a los colaboradores.

Con esta propuesta se pretende que los colaboradores comprendan el objetivo de los diversos contenidos que reciben, para que le encuentren sentido y se identifiquen. Considerando que uno de los pilares básicos de la institución es la transparencia, la comunicación efectiva e integral permitirá un mayor entendimiento, apoyará a generar confianza en los procesos que realiza el área de formación y empoderará a los colaboradores, ya que la información es poder.

La segunda alternativa, es profesionalizar a los líderes que se encargan de validar los contenidos presentados por la Universidad Corporativa, validando que esté alineada a los objetivos estratégicos de la institución. La especialización se realizaría a través de un proceso de capacitación específico, brindándoles contenido sobre metodologías de aprendizaje, para que puedan no solo considerar la parte técnica de los temas sino la didáctica y el proceso de asimilación el contenido a través del proceso de aprendizaje.

Sin embargo, esta propuesta contempla que los participantes no tienen un rol dentro de la institución precisamente académico o que requiera experiencia en procesos de formación, además de que los beneficiados directos sería un grupo minoritario de la institución.

Por último, la tercera alternativa está dirigida a dar solución a la causa de la inaccesibilidad de los contenidos para algunos colaboradores, por falta de conocimiento, material, equipo o información. En esta propuesta se contempla especializar y proporcionar a todos los colaboradores que participan en los procesos de formación las Tics necesarias para su ejecución, iniciando con la realización de un proceso de especialización en cuanto a competencias digitales, para ello sería necesario utilizar espacios físicos para brindar la capacitación con expertos que puedan manejar un

lenguaje inclusivo y básico, ya que el grupo objetivo estaría compuesto por colaboradores cuyo grado académico se encuentra entre nivel primario ha diversificado.

Posteriormente se tendría que contemplar el adquirir equipo tecnológico como *Tablets* por parte de la Universidad Corporativa, permitiéndole acceso a los colaboradores que actualmente no cuentan con un medio digital para realizar los procesos de formación y, por ende, no obtienen una formación equitativa e igualitaria al resto de colaboradores. Ya que el paso principal es capacitar en cuanto el uso del equipo, sin embargo, si no cuentan con medio para aplicar ese conocimiento y aprovecharlo, como todo aprendizaje que no se aplica, se extinguirá.

El no contar con equipo, reduce las posibilidades de desarrollo profesional y por ende, personal, además que estos puestos no estarían alineados a la estrategia de la institución debido al desconocimiento de más del 97% del contenido. Para la implementación de este proyecto, se debe considerar que el grupo de participantes estaría compuesto en su mayoría por generaciones de *Baby Boomers* o Generación X, además de la escolaridad de los mismos, también que una buena parte del grupo objetivo forman parte de un grupo vulnerable ya que son de edad avanzada y las normas de higiene, seguridad y distanciamiento social que se deben tomar por la pandemia, ya que por tratarse de un tema práctico sí es necesario realizar el proceso de formación de manera presencial.

Sería necesario un acompañamiento personalizado, ya que el grupo objetivo se encuentran en diversos centros de trabajo en la capital y el interior Guatemala.

Marco conceptual

Una Universidad Corporativa se crea con el fin de promover una gestión del conocimiento al interior de una organización, utilizada como una estrategia para promover nuevos conocimientos alineados a las funciones y giro de negocio de una organización, considerando que el conocimiento es flexible, dinámico y que brinda infinidad de posibilidades. Las Universidades Corporativas, tienen como objetivo replicar conocimiento que son requeridos por las organizaciones para mejorar su productividad, conformado por una ruta de aprendizaje, por lo que no son capacitaciones aisladas, más bien, programas robustos que buscan especializar.

Tal como indica Adriana M. quien es periodista y experta en comunicación audiovisual y narrativa, en un artículo de HRTrends 2019, las universidades corporativas además de ser un motor para la capacitación de competencias específicas y el desarrollo profesional de los colaboradores, permite captar talentos y unificar la cultura empresarial, que bien aplicada beneficia ya que evita la fuga de talentos, integra equipos profesionalizados que manejan un mismo lenguaje y visión, crea múltiples sinergias profesionales, los colaboradores se mantienen actualizados constantemente sobre sus competencias y por ende, se incrementa la satisfacción personal que les permitirá ser más proactivos. (M, 2019)

La gestión del conocimiento – GC – según Davenport, Thomas, & Cantrell citados por Valdez Juárez (2017), es entendida como el proceso que implica adquirir, generar, disseminar y materializar el conocimiento, codificarlo y transferirlo eficientemente en toda la organización. Por lo que lo que la malla curricular de las Universidades Corporativas debe enfocarse en el contexto de éstas, su filosofía y cultura. (Valdez Juárez, 2017)

La GC puede influir en las capacidades de los colaboradores a través de la formación, motivación y compensación, para alcanzar los objetivos y el desarrollo de nuevos conocimientos de una organización. (Valdez Juárez, 2017, p.43)

Ya que se identifica la utilidad e impacto que generan las Universidades Corporativas para el logro de la estrategia de una organización, cabe mencionar que existen factores que definirán el éxito o fracaso de ellas, según la Revista El Economista (Islas Trujillo, 2021), entre los factores principales se encuentra la definición y ejecución del plan de implementación anual, que considera el proceso paralelo del lanzamiento ya que al dar a conocer a la Universidad a los miembros de la organización, se debe asegurar que el mensaje sea claro, genere expectativas y despierte el interés por participar, desarrollarse y aportar.

Además, debe existir una gestión de la comunicación, no solo al momento del lanzamiento, sino que se debe mantener una comunicación constante durante la implementación y también compartir los resultados e impacto que se ha generado en las diversas etapas. Detrás de los mensajes que se emiten en la estrategia de comunicación del proyecto debe existir un plan que asegure el cumplimiento de las promesas hechas a los colaboradores, por lo que debe haber consistencia entre lo que se comunica y lo que se ejecuta. (Islas Trujillo, 2021)

Las universidades corporativas son consideradas como una cadena de valor compuestas por siete pilares básicos para su formación, entre ellos, según Viscaya y Uribe, citados por (Tinoco Escalante, 2017, p.18), se debe propiciar una filosofía corporativa basada en la comunicación e implementación de la estrategia de la compañía, como la transmisión y comunicación periódica de los avances de los diversos proyectos.

Además, Rubio citado por (Tinoco Escalante, 2017, p.23) entre los pasos para crear un estilo propio de gestión de las universidades corporativas se encuentra el comunicar e implementar la estrategia, a través del desarrollo de un plan de comunicación construido con el objetivo de transmitir el estilo de gestión, que afectará al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es importante el desarrollo de planes de formación alineados y robustos, enfocados al logro de objetivos estratégicos para la institución, implementando metodologías de construcción, aprendizaje y evaluación, pero es igual de importante la forma en que se comunica ese proceso de formación que tendrán los colaboradores, quienes darán vida al contenido teórico que reciban a través de la aplicación en sus diversas funciones.

Tal como indica (Tinoco Escalante, 2017, p.16) el papel del empleado es vital en base al compromiso que este adquiera, así como la aplicación de los conocimientos en bien de la organización y la identificación de esta. La Revista Summa, indica que el compromiso de los colaboradores es fundamental para ellos como para la organización; cuando un colaborador se siente mental y emocionalmente comprometido en el lugar que labora, tendrá la voluntad de ayudar a la empresa a tener éxito. (Summa, 2019)

Parte de lo que apoya a la creación del compromiso en los colaboradores es la validez que existe de oportunidad de desarrollo, que esa oportunidad se brinda a través de las universidades corporativas, según Bernardo Códiz, Gerente General Tek Experts Costa Rica, citado en La Revista Summa, la creación de oportunidades de aprendizaje y desarrollo es fundamental para maximizar el compromiso del trabajador con la empresa. He ahí la importancia de asegurarse y calibrar que el aprendizaje que se está desarrollando genere satisfacción en los colaboradores. (Summa, 2019)

Los manuales, políticas y estrategias que soportan el funcionamiento de las Universidades Corporativas serán una ventaja competitiva, dado que en las organizaciones las políticas forman parte de una estrategia que a través de la definición de guías de acción que contiene normas y responsabilidades, permitirá el cumplimiento de un proceso o proyecto.

En Bantrab, existe un Manual Operativo de la Universidad Corporativa, que contempla los procesos de administración de esta, sin embargo, deja a un lado las directrices y lineamientos de la formación de planes de comunicación de esta. En la institución existe un área encargada de la comunicación interna corporativa, sin embargo, son aliados que apoyan a dirigir adecuadamente la comunicación.

Entre los casos de éxito de las Universidades Corporativas que existen en BBVA, Oracle y Universidad Ferrovial, contemplan aspectos en común en donde consideran la GC, la importancia de la detección de necesidades y que los planes de formación estén alineados con los objetivos estratégicos, el reconocimiento de los participantes y la comunicación interna y externa que se manejen.

Matriz del proyecto

Tabla 8.

Matriz de proyecto, objetivos y componentes.

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente (IVO)	Medios de verificación	de	Supuestos
<p>Fin Incrementar el compromiso de los colaboradores de la institución en las actividades de formación brindadas por la Universidad Corporativa a través de la calibración del diseño curricular incluyendo una campaña de comunicación integral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % Participación mensual. • % Adquisición del aprendizaje mensual. • Cantidad de procesos disciplinarios aplicados en el año por incumplimiento de cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de cursos. • Reporte de llamadas de atención. 	de	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación en los procesos de capacitación. • Mayor cantidad de graduandos y promedios destacados de los programas de capacitación. • Disminución de procesos
<p>Propósito Evaluación del proceso de creación, aplicación, evaluación y retroalimentación de la malla curricular y comunicar integralmente a los colaboradores que participan en los diversos procesos de formación enfatizando en la importancia del desarrollo profesional y personal para el alcance de los objetivos institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % Satisfacción mensual. • % Participación mensual en las encuestas de satisfacción y sus comentarios (retroalimentación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de opinión de contenidos. • Foros, capacitaciones en línea, comentarios en publicaciones y correos. 	de	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de quejas de los procesos de formación. • Promoción interna y externa de la Universidad Corporativa Bantrab. • Aplicación de los contenidos en sus puestos de trabajo, mejorando como consecuencia sus

Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horas de capacitación anual según las rutas de aprendizaje por puesto. 2. Cumplimiento en tiempo de los contenidos asignados. 3. % Satisfacción anual y % de aplicabilidad. 	<p>Malla curricular y planes de comunicación proyectados por la Universidad Corporativa anualmente.</p>	<p>evaluaciones de desempeño.</p> <p>Logro de los objetivos anuales de mejoramiento en las evaluaciones de desempeño.</p>
<p>1. Crear la malla curricular considerando la cantidad de contenidos a asignar a los colaboradores más las cargas laborales y su retroalimentación en los procesos de formación brindados anteriormente.</p> <p>2. Proporcionar información clara sobre la forma en la que se construyen los programas de formación de la Universidad Corporativa.</p> <p>3. Promover positivamente la formación interna enfatizando en su beneficio.</p>			

Elaboración propia para fines de la investigación.

Tabla 9.
Matriz de proyecto, actividades.

Actividades	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Validar con las áreas estratégicas y reguladoras los objetivos institucionales del período a construir. 1.2. Obtener los resultados de las evaluaciones de desempeño del ciclo anterior (Competencias institucionales). 	<ul style="list-style-type: none"> • % Participación anual. • % Satisfacción anual. • % Adquisición del aprendizaje. • % Aplicabilidad. • Horas de capacitación por segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malla curricular. • Reportes de la Universidad Corporativa. • Reporte de cargas laborales. 	<p>Creación de programas alineados a la estrategia de la institución que se enfoquen en el bienestar de los colaboradores,</p>

1.3. Generación de reporte de asistencia anual de la UC.	• Cantidad y participantes de actividades de formación específica (externa).	• Estudios de mercado. de considerando sus funciones diarias, velando porque los contenidos sean prácticos, concisos y con una temporalidad adecuada para su cumplimiento.
1.4. Generación de reporte de satisfacción académica, logística, instruccional y tecnológica anual.	• % de uso de presupuesto.	
1.5. Generación de reporte de adquisición del aprendizaje anual (cantidad de alumnos destacados).	• Cantidad de actividades adicionales brindadas por la Universidad Corporativa (participación e impacto).	
1.6. Generación de reporte de participación en cursos libres y actualización profesional anual (desarrollo personal fuera de la institución).	• Desempeño de los colaboradores.	
1.7. Generación de reporte de capacitaciones específica anual (capacitaciones brindadas fuera de la institución).	• Apego a perfil.	
1.8. Generación de uso de presupuesto anual por parte de la UC.	• Cargas laborales por área y segmento.	
1.9. Generación de reporte de cargas laborales por dirección y segmento anual por el área de Gestión Organizacional.		
1.10. Realización de informe sobre las actividades anuales adicionales que se realizaron para promover las actividades de formación.		
1.11. Generar reporte anual de llamadas de atención por incumplimiento de		

cursos considerando las reincidencias y motivos de incumplimiento.

- 1.12. Realización de benchmarking de las tendencias globales y buenas prácticas de Universidades Corporativas y procesos de formación institucional.
 - 1.13. Definición de metodología de aprendizaje y evaluación a utilizar.
 - 1.14. Definición de insumos necesarios para aplicación, seguimiento y evaluación de la malla curricular.
 - 1.15. Definición del equipo de construcción.
 - 1.16. Creación de programas de capacitación (Temas, subtemas, objetivo institucional al que va dirigido, objetivo específico del curso, horas, materiales, grupo objetivo y perfiles de egreso).
 - 1.17. Definición de indicadores a impactar directa e indirectamente.
 - 1.18. Presentación y validación del equipo de formación.
 - 1.19. Presentación y validación de contenido por áreas estratégicas y reguladoras.
 - 1.20. Realización de rutas de aprendizaje por segmento.
-

1.21. Definición de procesos de incentivo positivo y negativo a los colaboradores, velando principalmente por lo positivo.

1.22. Selección de proveedores que cumplan con la metodología de formación planteada por la Universidad Corporativa.

2.1. Aplicación de encuesta profunda de satisfacción hacia los colaboradores sobre las prácticas y administración de la Universidad Corporativa.

2.2. Análisis de resultados de la encuesta de satisfacción.

2.3. Basado en los resultados de ejecución de la Universidad y la encuesta de satisfacción, definir el contenido que se dará a conocer en cuanto a la construcción, aplicación y evaluación de la Universidad Corporativa, considerando el motivo de la existencia de la Universidad Corporativa y sus programas de formación.

2.4. Identificación de beneficios personales y profesionales de la Universidad Corporativa.

2.5. Definición de los medios y materiales que se utilizarán para comunicar, haciendo las consideraciones por segmento.

2.6. Identificación de alcances y limitaciones de los medios y materiales.

2.7. Creación de propuestas de comunicación interna y externa sobre la Universidad, se considera el hacer una transmisión para dar a

- Cantidad de visualizaciones de las comunicaciones a través de medios digitales.
- Cantidad de comentarios o retroalimentaciones brindadas.
- % Satisfacción de comunicaciones.

- Plan de comunicación.
- Materiales publicados o colocados en lugares visibles.
- Reportes de satisfacción.
- Reportes de participación y visualizaciones.

Mayor promoción positiva por parte de los colaboradores de los procesos de la Universidad Corporativa a lo interno y externo de la institución.

Interiorización del propósito de la Universidad Corporativa.

Identificación con los objetivos institucionales.

Consciencia sobre los contenidos, los cuales pueden ser aplicados dentro y

conocer la información, como dar a conocer los resultados generales de la Universidad Corporativa y los planes de acción considerando los resultados y retroalimentación.

2.8. Elección de propuestas.

2.9. Realizar cronograma de ejecución de comunicados.

2.10. Validación de propuestas y cronograma por el equipo de formación.

2.11. Validación de propuestas por el equipo de comunicación e imagen institucional.

2.12. Realización de insumos.

2.13. Aplicación de insumos según cronograma.

2.14. Posterior a cada insumo realizar una evaluación aleatoria para medir la satisfacción de lo que se comunicó.

2.15. Análisis de los resultados de satisfacción e impacto para modificación o ampliación de insumos futuros.

2.16. Promoción de los procesos de formación por los líderes de área.

fuera de la institución (desarrollo interno).

3.1. Modificación de manual operativo de Universidad en cuanto a los acuerdos de capacitación y proceso disciplinario aplicado.

3.2. Agregar al manual plan de incentivos otorgados por la Universidad Corporativa.

3.3. Modificación de manual operativo agregando el proceso de comunicación.

- Cantidad de procesos disciplinarios aplicados.
- Cantidad de reconocidos por parte de la Universidad.

- Manual operativo de la Universidad Corporativa.
- Publicación de vivencias.
- Diplomas y reconocimientos.

Promoción de procesos equitativos en beneficio de la institución y de los colaboradores.

3.4. Dar a conocer las modificaciones en el manual operativo a través de una de las fases del plan de comunicación.

3.5. Obtener vivencias positivas de colaboradores que participen activamente en procesos de formación.

- Cantidad de promotores positivos de la Universidad.

Elaboración propia para fines de la investigación.

Tabla 10.

Matriz de proyecto, condiciones previas.

Componente	Condición previa
Crear la malla curricular considerando la cantidad de contenidos a asignar a los colaboradores más las cargas laborales y su retroalimentación en los procesos de formación brindados anteriormente.	Actualmente la construcción de la malla de la Universidad no considera el análisis de las cargas de trabajo que puede ser un indicador importante para el cumplimiento o incumplimiento de los planes de formación, además de no definir desde el inicio los incentivos positivos o negativos que se aplicarán para los colaboradores.
Proporcionar información clara sobre la forma en la que se construyen los programas de formación de la Universidad Corporativa.	Los objetivos estratégicos son conocidos por un grupo reducido dentro de la institución, por el impacto que tienen, se consideran información sensible y confidencial; sin embargo, son un insumo de construcción de los programas de formación de la Universidad Corporativa, que dan sentido a los contenidos. Al momento de la realización de los contenidos puede generar incertidumbre y, por ende, falta de identificación con el propósito que genera falta de compromiso de atención, participación y cumplimiento de ellos.
Promover positivamente la formación interna enfatizando en su beneficio	La Universidad Corporativa nace con el fin de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, sin embargo, por estar dentro de un área de Gestión Humana debería igualar los beneficios para los colaboradores. La administración de la Universidad es dirigida al bienestar de la institución, el cumplimiento de objetivos y procesos, dejando a

un lado en cierta medida, el bienestar y acercamiento para los colaboradores.

Elaboración propia para fines de la investigación.

Presupuesto

Tabla 11.
Presupuesto de recursos financieros, materiales y humanos

Descripción	Actividades	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Recursos financieros				
Proveedores externos para el desarrollo de contenido <i>e-Learning</i> para malla curricular - trabajo anual	1.22.	4.00	Q 2,568,538.25	Q 10,274,153.00
Pago de licenciamiento anual plataforma <i>e-Learning</i> de capacitación	1.22.	1.00	Q 778,800.00	Q 778,800.00
Soporte anual para plataforma <i>e-Learning</i> de capacitación	1.22.	1.00	Q 37,392.00	Q 37,392.00
Licencia anual para creación de material instruccional	2.12.	1.00	Q 11,796.00	Q 11,796.00
Recursos materiales				
Incentivos para alumnos destacados	1.2. y 3.2.	1200.00	Q 230.00	Q 276,000.00

Computadora para trabajo anual para recursos humanos	1.1. a la 3.5.	12.00	Q 8,000.00	Q 96,000.00
Internet anual para recursos humanos	1.1. a la 3.5.	12.00	Q 1,996.00	Q 23,952.00
Cámara fotográfica para recursos humanos	1.2. y 3.2.	1.00	Q 5,500.00	Q 5,500.00
Material para impresión de diplomas y desarrollo de capacitaciones	1.2. y 3.2.	1.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00

Recursos humanos

Equipo de la universidad corporativa - trabajo anual	1.1. a la 3.5.	8.00	Q 80,700.00	Q 645,600.00
Equipo de gestión organizacional - trabajo un mes	1.2. y 1.9.	2.00	Q 11,000.00	Q 22,000.00
Diseñador instruccional - trabajo anual	2.12.	1.00	Q 132,000.00	Q 132,000.00
Administrador de la plataforma <i>e-Learning</i> - trabajo anual	1.3. a la 1.6.	1.00	Q 132,000.00	Q 132,000.00

Total

Q
12,447,193.00

Elaboración propia para fines de la investigación. Se contempla el desarrollo del material de capacitación en modalidad en línea.

Cronograma de actividades

A continuación, se presenta el cronograma por actividad según los componentes identificados en la propuesta del proyecto de intervención para su aplicación durante el período 2021 – 2022:

Tabla 12.

Cronograma de actividades de la propuesta del proyecto de “Incremento del compromiso de los colaboradores en el proceso de formación a través de la calibración del diseño de la malla curricular incluyendo una comunicación integral”

del aprendizaje (cierre de brechas por competencias) anual durante el ciclo de formación 2021.

- Concurrente: Durante la aplicación de la malla curricular y el programa de comunicación en el ciclo 2022, se plantea medir a través de los resultados obtenidos por los reportes de asistencia, satisfacción y notas de manera trimestral, el impacto que ha generado la metodología de trabajo, como también de la participación en las campañas de comunicación de las diversas propuestas. Para ello, se harán breves encuestas trimestrales aleatorias enfocadas a obtener información sobre el % de satisfacción en cuanto a la comunicación brindada por la Universidad Corporativa, así como la cantidad de interacción con las plataformas utilizadas para comunicar. Con los resultados que se obtengan será posible realizar calibraciones en cuanto a las propuestas de comunicación, para su mejora.

De manera paralela con los indicadores presentados de manera trimestral, se podrá medir el % de participación de en las actividades de formación, si ha incrementado al igual que su % de satisfacción.

- Final: Se realizará con el objetivo de dar a conocer los logros y limitaciones del proyecto en general haciendo una comparación entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial contra la evaluación final. A través de la evaluación final se podrá dar a conocer si los problemas identificados a través del árbol de problemas fueron resueltos en cuanto a el entendimiento de los colaboradores sobre la forma en que se plantea la malla curricular de la Universidad Corporativa, la cual está alineada a los objetivos estratégicos de la institución, a través de los indicadores

anuales evaluados en la primera fase diagnóstica vueltos a evaluar al finalizar la ejecución del proyecto se podrá visualizar su cambio . Además de considerar el número de procesos disciplinarios aplicados por incumplimiento de las actividades de formación durante el período 2021, como la cantidad de colaboradores reconocidos por las notas promedio obtenidas por las diversas actividades de formación.

Referencias

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: la triología: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, L. (18 de Agosto de 2020). *Más de 630 mil personas, entre el desempleo y el subempleo*. Obtenido de elPeriódico:
<https://elperiodico.com.gt/inversion/2020/08/18/mas-de-630-mil-personas-entre-el-desempleo-y-el-subempleo/>
- Aportela Rodríguez, I. M., & Ponjuán Dante, G. (2008). La segunda generación de la gestión del conocimiento: Un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la Información*, 39(1), 19-30. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181418336002>
- Bantrab. (Octubre de 2020). Manual Operativo Universidad Corporativa. *Manual Interno*.
- Caballero, A. (5 de Septiembre de 2019). *ADDIE y SAM: dos modelos de diseño instruccional para tu oferta e-learning*. Obtenido de El Blog de Yeira:
<https://www.yeira.training/blog/addie-y-sam-dos-modelos-de-diseno-instruccional-para-tu-oferta-e-learning>
- Castillo Silva, F. (2018). Andragogía, andragogos y sus aportaciones. *Voces de la Educación*, 3(6), 64-76. Obtenido de Dialnet-
[AndragogiaAndragogosYSusAportaciones-6521968.pdf](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6521968)

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Constant Vergara, S., & Moreira Ramos, D. R. (2002). Motivos para la creación de universidades corporativas - estudio de casos. *RAM*, 3(2), 79-98. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195418099004>
- Deloitte. (2021). *Tendencias Globales de Capital Humano 2021*. Obtenido de Deloitte Web Site: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf
- Díaz Herrera, C. (2017). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *General de Información y Documentación*, 119-142. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/60813>
- Donawa Torres, Z. A., & Morales Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta -Magdalena, Colombia-. *EAN*(84), 97-108.
doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- Echeverría King, L., Lanfont Castillo, T., Pineda Portacio, J., & Palleres Cavagnaro, S. (2020). Impacto de la movilidad internacional en el desarrollo de competencias blandas y su aplicación en el mercado laboral: Un análisis para la mejora curricular desde la perspectiva de graduados de ciencias administrativas y contables. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(3), 217-254.
doi:<https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.3.126>

Ernst & Young España, & Future For Work Institute. (2020). *Las empresas españolas frente a la revolución del reskilling*.

Escuela de Ciencias Psicológicas: Departamento de Postgrado. (2021). *Guía de elaboración del trabajo de graduación y líneas de investigación de tesis*.

Obtenido de Psicología Virtual:

https://psicologia.virtual.usac.edu.gt/pluginfile.php/75284/mod_resource/content/0/Guia_Elaboracion_Trabajo_de_Graduacion_Escuela%20de%20Ciencias%20Psicol%C3%B3gicas%202017.pdf?redirect=1

Función Pública. (9 de Octubre de 2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación*. Obtenido de Función Pública:

<https://funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones>

Galiana, P. (27 de Enero de 2021). *¿Qué son Upskilling y Reskilling? Guía para prepararse para el futuro*. Obtenido de IEBS:

<https://www.iebschool.com/blog/que-son-upskilling-y-reskilling-guia-para-prepararse-para-el-futuro-digital-business/>

Garzón Castrillon, M. (2019). Propuesta de modelo de universidad corporativa. *Visión de futuro*, 23(1). Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959548001>

Guano-Merino, D. F., Vallejo-Barreno, C. F., Orozco-Hernández, A. E., & Haro-Carrillo, D. O. (2021). El E–Learning, B–Learning, y el M–Learning en la enseñanza del idioma inglés. *Dominio De Las Ciencias*, 485-497.

doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i3.2005>

- Hinojo Lucena, F., Aznar Díaz, I., & Romero Rodríguez, J. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 52. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81863414005>
- Huerta Rosales, M., Penilla Lirio, R., & Kaqui Valenzuela, M. (2017). Construcción del currículo universitario con enfoque por competencias. Una experiencia participativa de 24 carreras profesionales de la UNASAM. *Iberoamericana de Educación*, 74. Obtenido de <https://rieoei.org/RIE/article/view/609/1149>
- Iño, W. (2018). Investigación educativa desde el enfoque cualitativo: la historia oral como método. *Voces de la Educación*, 3(6), 93-110. Obtenido de Dialnet-
<InvestigacionEducativaDesdeUnEnfoqueCualitativo-6521971.pdf>
- Islas Trujillo, F. (31 de Mayo de 2021). *7 factores de éxito para la implementación de una Universidad Corporativa*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/7-factores-de-exito-para-la-implementacion-de-una-Universidad-Corporativa-20210528-0069.html>
- Kirkpatrick, J. (Julio-Agosto de 2017). El modelo de Kirkpatrick: cómo mejorar la capacitación. (Amedirh, Entrevistador) Obtenido de <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/CONOCE%20A%20JULIO%20ESP.PDF?ver=2017-07-11-124423-060>
- M, A. (30 de Agosto de 2019). *¿Qué es la Universidad Corporativa?* Obtenido de HRTrends by infoempleo: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/universidad-corporativa>

Marketing ubits. (4 de Abril de 2019). *El futuro de las "Universidades Corporativas"*.

Obtenido de Ubits: <https://ubits.mx/blog/negocios/el-futuro-de-las-universidades-corporativas/>

Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, R., & Xifra Triadú, J. (2018). Habilidades blandas: Necesarias para la formación integral del estudiante universitario.

ECOCIENCIA, 1-18. Obtenido de

<http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/diciembreespe/04.pdf>

Noriega, A. (27 de Julio de 2014). *Modelo ADOpte para planificar con el Currículo*

Nacional Base de Guatemala. Obtenido de 2-learn: [https://2-](https://2-learn.net/director/modelo-adopte-para-planificar-con-el-curriculo-nacional-base-de-guatemala/)

[learn.net/director/modelo-adopte-para-planificar-con-el-curriculo-nacional-base-de-guatemala/](https://2-learn.net/director/modelo-adopte-para-planificar-con-el-curriculo-nacional-base-de-guatemala/)

Osuna Gómez, C., Díaz Aguirre, A., & Madrid Lee, L. (s.f.). *¿Qué es la gestión del conocimiento?* Obtenido de Funcion Publica Web site:

http://usp.funcionpublica.gob.mx//SPC/subsist_CapacitacionYCertificacion/documentos/FolletoGestionDelConocimiento2.pdf

Pelster, B., Haims, J., Stempel, J., & Vyver, B. (29 de Abril de 2016). *Aprendizaje. Los empleados se hacen cargo*. Obtenido de Deloitte University Press:

<https://www.iasplus.com/en/publications/colombia/other/aprendizaje>

Pérez Escalona, L., & Rivero Machado, I. C. (2020). Gestión del conocimiento científico, un acercamiento para su organización práctica en la Escuela

Latinoamericana de Medicina. *Panorama*, 15(1), 11-17. Obtenido de

<http://www.revpanorama.sld.cu/index.php/rpan/article/view/>

- Ramos Barrera, M. G. (2018). Editorial. *Sapienza Organizacional*, 5(10), 3-6. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553057245001>
- Rodríguez Cepeda, R. (2017). Los modelos de aprendizaje de Kolb, Honey y Mumford: implicaciones para la educación en ciencias. *Sophia*, 14(1), 52-64. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v14n1/1794-8932-sph-14-01-00051.pdf>
- Sandoval Meza, M. G. (6 de Abril de 2021). *Universidades Corporativas, un modelo exitoso*. Obtenido de Forbes Centroamérica: <https://forbescentroamerica.com/2021/04/06/universidades-corporativas-un-modelo-exitoso/>
- Simancas Trujillo, R. A., Silvera Sarmiento, A., Garcés Giraldo, L. F., & Hernández Palma, H. G. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Venezolana de Gerencia*, 23(82). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>
- Summa, R. (23 de Diciembre de 2019). *¿Cómo promover el compromiso de los trabajadores a través del desarrollo profesional?* Obtenido de Revista Summa: <https://revistasumma.com/como-promover-el-compromiso-de-los-trabajadores-a-traves-del-desarrollo-profesional/>
- Torres Álvarez, M., Lao León, Y., & Pérez Pravia, M. (2021). Planeación prospectiva estratégica de recursos humanos. *SciELO*, 15(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000100088&lang=es

Valdez Juárez, L. E. (2017). La gestión del conocimiento y las TIC, su efecto en la innovación y en el rendimiento de la PYME: Un estudio empírico. *Universidad Politécnica de Cartagena*, 1-195.

Anexos

Instrumento

Guía de Entrevista

Preparación previa a la entrevista:

- Traslado de consentimiento informado.
- Bienvenida y solicitud de autorización para grabación.
- Explicación del objetivo de la entrevista e indicar el tiempo que se llevará a cabo.
- Indicar que las preguntas son exploratorias para conocer la experiencia que ha tenido.
- Ampliar información sobre ciertos términos utilizados en la entrevista que podrían ser confusos para los participantes como: universidad corporativa, objetivos organizacionales y competencias cardinales.
- Cerrar, consultando si está claro el proceso que se llevará a cabo previo a iniciar con las preguntas.

Datos demográficos:

Fecha: _____

1. Código de participante: _____

2. Edad: _____ Puesto: _____

3. Años laborando en la institución: _____ Género: _____

4. Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

Preguntas:

- I. Según su experiencia, puede indicar ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que pueda adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

- II. Según su experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa?
- III. ¿Por qué considera que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?
- IV. Basado en su experiencia ¿considera que la cultura organizacional debe promover procesos de formación? Puede explicarme ¿por qué es importante?
- V. Según su percepción, podría indicar ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?
- VI. ¿Considera que debe haber una coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para su alcance? ¿por qué?
- VII. ¿Cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales en los colaboradores y cómo esto logra la estandarización de los comportamientos?
- VIII. ¿Cómo visualiza una mejora en su desempeño posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

Cierre de la entrevista:

- Agradecimiento por la participación e información brindada.
- Recordar los temas indicados en el conocimiento informado.

Transcripción de entrevistas y formato de consentimiento informado

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios de Postgrado



Maestría en Gestión Humana y Organizacional**Curso: Seminario de Investigación I****Rita Gabriela Muñoz Romero****Universidades corporativas como táctica para el alcance de los objetivos organizacionales a través del desarrollo de competencias cardinales en Bantrab.**

Las universidades corporativas son una táctica que aplicada adecuadamente puede ser un diferenciador competitivo entre las organizaciones. Por lo cual el objetivo de la presente investigación es entender el aporte que genera la universidad corporativa en Bantrab, en el desarrollo de competencias cardinales en los colaboradores para el alcance de sus objetivos organizacionales. La siguiente entrevista está dirigida a los responsables del desarrollo de los programas de la universidad corporativa como a colaboradores administrativos en niveles de puesto táctico operativo dos, que llevan un mínimo de 1 año laborando para la institución que han tomado diplomados o certificaciones a través de la universidad corporativa Bantrab en los últimos 3 meses.

Los resultados obtenidos a través de la entrevista serán utilizados exclusivamente para usos académicos como parte del proceso de graduación de la estudiante Rita Muñoz, quien cursa actualmente la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, que se desarrolla en la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala y a quien puede dirigir sus dudas al correo ritagmr51294@gmail.com

El tiempo estimado para llevar a cabo la entrevista es de 60 minutos, misma que autorizada por el participante será grabada, en los cuales se busca comprender la forma en la que la universidad corporativa a través del fortalecimiento y desarrollo de competencias permite alcanzar objetivos organizacionales; resultados que permitirán elaborar una propuesta encaminada a fortalecer los procesos de capacitación y desarrollo que se manejan en la institución actualmente, considerando su estructura, relación e importancia para los colaboradores.

La información personal y/o grupal obtenida mediante la realización de cuestionarios, entrevistas o reuniones grupales de diálogo será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Rita Muñoz. Para garantizar el resguardo

de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante en todas las entrevistas individuales o reuniones grupales de diálogo. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso está siendo acompañado en su totalidad por la Mtra. Gabriela Alvarez García profesora titular del curso, colegiado 3817, la Mtra. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido, colegiado 570 y Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir al correo ritagmr51294@gmail.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global. De tener alguna consulta con su participación, puede escribir al correo maestriagho@psicousac.edu.gt/ galvarez@psicousac.edu.gt

Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

- **Estoy de acuerdo en participar _____**
- **No estoy de acuerdo en participar _____**
- **Autorizo a que la entrevista individual o reunión grupal sea grabada como parte del estudio: Sí____ No_____**

Entrevista #1

RM: Ok, ok, bueno. Buenas tardes, quisiera agradecer tú participación en la entrevista para mi proyecto de graduación, el tema es universidades corporativas como táctica para el alcance de los objetivos organizacionales a través del desarrollo de competencias cardinales en Bantrab. Antes de iniciar la entrevista te voy a dar a conocer algunos términos a utilizar, por si tienes alguna duda me puedas indicar, ya que es probable que en las preguntas que vayamos a responder en un momento esos términos se vayan a utilizar y así puedas contestar con plena confianza de qué significa cada concepto que estamos utilizando, entonces, muchas gracias por tu participación. Vamos a iniciar con los datos demográficos. En este caso ¿podrías decirme cuál es tu edad?

JT: 27 años.

RM: Ok. ¿El puesto que actualmente ocupas?

JT: Analista II de la universidad corporativa.

RM: ¿Tiempo que llevas laborando en la institución?

JT: 10 meses.

RM: Perfecto, vamos a iniciar a las 5:17 minutos (p.m.). A continuación, te voy a hacer ocho preguntas basado en el tema que te comenté para que puedas indicarme, como te dije, tu percepción, experiencia, tu opinión al respecto. No hay respuestas buenas o malas, lo que busca la investigación es conocer cómo percibes el fenómeno de la universidad corporativa.

Podrías indicarme entonces, según tu experiencia ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que pueda adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

JT: Pues en mi experiencia y en el tiempo que llevo en el banco, puedo mencionar que se tiene una nueva herramienta de aplicabilidad la cual yo veo muy eficiente para adquirir nuevos conocimientos a través de una nueva tecnología, todo hacerlo desde la computadora, sino que desarrolla y potencializa todas las habilidades de autogestión y también nos parametriza dándonos estadísticamente hablando, cuáles son los

conocimientos adquiridos son puestos en práctica en el área de trabajo de cada uno de los trabajadores, yo creo que eso ha sido muy muy funcional, adicional, que lo que debe contener el proceso de aprendizaje creo que debe ser muy muy dinámico, sesiones cortas, o sea podemos tener un diplomado o certificación pero si son muy largos, pues el colaborador tiende a ya no querer seguir verdad o darle solo siguiente, o no prestarle atención. Los tutores deben de tener cierto dinamismo, un tono de voz adecuado. Dentro del banco se manejan los módulos por medio de videos interactivos, pero a veces el tono de voz del facilitador como tal no es el apropiado entonces caemos a que se pierda la distracción y se pierda el desarrollo del tema verdad, más que todo eso considero que son los fuertes dentro del proceso.

RM: Ok, está muy bien, muchas gracias. En cuanto, a actividades como tal que debe contener el proceso de aprendizaje, pues indicas que el tema de la aplicabilidad, el tema del tono, de la interacción que deben tener los cursos. Pero ¿en cuánto actividades puntuales?

JT: Mmm, gamificación. Eso sería uno de los puntos importantes, juegos podría ser, yo en lo personal pues recibí uno y también interactué como administradora en uno, sopa de letras, que yo considero que también juegos por así decirlo. Juegos, gamificación, simuladores, han sido muy muy funcionales. Yo creo que por esos tres me iría.

RM: Ok perfecto, muchísimas gracias. La siguiente pregunta es según tu experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa? Que en este caso tu como administradora, cuáles podrías decir que serían las habilidades, que adquieren o que han adquirido los colaboradores que han sido beneficiados con la universidad corporativa durante estos últimos 3 meses.

JT: ¿Lo adquirido por ellos verdad? ¿No por nosotros? Yo como administradora.

RM: Sí.

JT: Ah ok. Eh, bueno dentro de mi grupo objetivo creo que han aprendido a usar los simuladores. Eh, qué habilidades, habilidades de liderazgo, de manejo de equipos y en

los últimos tres meses, la gestión del tiempo, administración de tareas por así decirlo. Esas serían las principales.

RM: Oh perfecto, muchas gracias. ¿Por qué consideras que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

JT: Más allá de generar nuevas habilidades, creo que las potencializa. Hay personas que tienen esas habilidades natas, sin embargo, no las saben apreciar, no las ven, entonces creo que las universidades corporativas aportan a que nos autogestionemos, nos conozcamos verdad, que realmente veamos cómo está nuestro perfil con sus distintas evaluaciones y que también desarrollemos ese tipo de habilidades que requieren los puestos de trabajo. No es venir y tomar una carrera como tal en la universidad, que es muy específica y general a la vez, eliges una carrera y todos estudian lo mismo, pero no lo preparan para un puesto de trabajo en específico, entonces creo cierra esa brecha verdad que hay entre lo que uno estudia de manera profesional a lo que uno estudia para la empresa totalmente identificada.

RM: Ok, muchas gracias. Basado en tu experiencia ¿consideras que la cultura organizacional debe promover procesos de formación?

JT: Sí.

RM: Y ¿por qué crees que es importante?

JT: Porque si desde nuestra cultura no lo fomentamos, pues creo que no caminarían las cosas. Es como venir y que no se tenga una cultura de lectura verdad. Entonces, no podemos poner a alguien a leer un libro si dentro de su casa, por ejemplo, no hay libros. Creo que promover la cultura en general en una organización es parte fundamental del área de recursos humanos y dentro de ello, promover la formación también los pega como fuerte, sino vamos a tener personas que quieren quedarse en donde están, entonces promover la formación, promovemos también el desarrollo profesional, un plan de carrera como tal dentro de la empresa, para beneficio de la empresa.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. Según tu percepción, podría indicar ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

JT: En mi experiencia, en el banco, son capacitados en lo mismo por así decirlo, aquellos que tengan la misma brecha, verdad, que tengan la distancia entre el conocimiento que se quiere tener y el que se tiene realmente y que todos vayan alineados al objetivo de la institución que es solo uno verdad. Entonces ahí es un objetivo en común, conocimientos en común.

RM: Ok, muy bien, muchas gracias. ¿Consideras que debe haber una coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para su alcance?

JT: Sí, si tiene que tener una coherencia.

RM: Ok y ¿por qué?

JT: Porque como dicen por ahí, casa de herrero cuchillo de palo, nosotros no podemos venir y tener otro tipo de meta por así decirlo, por ejemplo, tal vez de esa manera me explico un poquito mejor. Es como que yo venga y mi meta sea la corrupción verdad, un ejemplo, pero el objetivo del banco es la completa transparencia, no es coherente que mis objetivos o mi visión de mí misma, no vaya alineada a la del banco porque no vamos de la mano. Yo siempre he creído que una empresa es como una maquinaria y que cada uno de sus colaboradores somos pequeños engranes y si uno falla, pueden suceder varias cosas en una maquinaria, uno no saca el producto final como tal, no lo genera, lo genera defectuoso o siempre y sencillamente no se cumplen los objetivos verdad, ni los estándares. Así que sí creo que tiene que ver mucha coherencia entre los ideales, la visión y las metas de los colaboradores con las de la organización como tal.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. ¿cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales en los colaboradores? Que en este caso nos referimos a “competencias cardinales” a las competencias transversales que serían aquellas competencias que todo colaborador debería de tener por ser parte de una institución, que debería de compartir. Entonces ¿cómo los procesos de

capacitación logran desarrollar estas competencias en los colaboradores? y ¿cómo esto logra la estandarización de los comportamientos?

JT: Eso va a depender mucho, siento yo, al material, a cómo se desarrolle o arme ese material debido a que, si estamos trabajando a que una de nuestras competencias sea el trabajo en equipo, por ejemplo, va a depender del contenido y del desarrollo como tal del mismo, para que a mi “colaborador” me cambie ese chip de por qué debo o no debo trabajar con mi compañero o cómo deben ser mis comportamientos. Yo creo que volvemos a caer en lo mismo de una de las preguntas anteriores, ese cierre de brecha sí se necesita, por eso son capacitaciones comunes porque no todos lo tenemos potencializado, el estándar de todo en esta vida es llegar a un 100%, eso es lo idóneo, pero hay personas que a veces están en un 70, 80, entonces sí considero que los procesos de capacitación tienen que lograr en su estructura, al momento de estructurarlos, tiene que lograr llegar a ese punto transversal, al que el colaborador desarrolle esa habilidad, sea motivacional, o sea que a mí me motive trabajar en equipo, trabajar con pasión, que a mí me motive tener tolerancia con mis compañeros, porque no es lo mismo que un jefe le diga a un colaborador “usted debe tener tolerancia” a que lo mande a una capacitación de integración de equipos, ese tipo de cosas. Más que dar una directriz es tomarlo y llevarlo de la mano, ese es el fin del proceso de capacitación en estos comportamientos transversales.

RM: Ok, perfecto. Entonces podríamos decir, que lo abarcábamos en una de las preguntas anteriores, que los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa, consideras que ser capacitados sobre los mismos temas específicos ¿esto logra que se estandarice los comportamientos en los colaboradores?

JT: Sí, funciona como una motivación, así lo veo yo, más que plantearlo como una capacitación, algo que deban hacer, lo plantearía como una forma de motivación para que todos los colaboradores lleguen al mismo estándar que la organización requiere.

RM: Ok, perfecto. La última pregunta sería ¿cómo visualizas una mejora en su desempeño posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

JT: ¿Cómo visualizó una mejora en mi desempeño, o en el del colaborador?

RM: En este caso tú como administradora, en el desempeño de los colaboradores posterior a haber aplicado ustedes un proceso de capacitación.

JT: Lo veo, vuelvo a la respuesta de la pregunta número uno, lo veo como la nueva herramienta de aplicabilidad que el banco ha implementado, parte de la herramienta también mide de cierta manera todo aquello nuevo, todas aquellas nuevas ideas que el colaborador tenga, algo innovador. Más allá de una mejorar en sus competencias, también tenemos que sí lo aplica y como valor agregado, en pro de la mejora continua, que sea algo nuevo que aporte valor a la organización. Ahí caemos en la reciprocidad, la organización viene capacita al colaborador y el colaborador da ideas nuevas que pueden llegar a una alta gerencia, entonces todos vamos en una mejora.

RM: Ok, perfecto. Muchísimas gracias por tu participación, por las respuestas que me brindaste en esta entrevista, las cuales serán de mucha utilidad para el proceso de investigación y para posteriormente desarrollar una propuesta que pueda apoyar al banco a fortalecer sus procesos de capacitación, que, sin duda, sí continuas en este puesto de trabajo igualmente te puede funcionar a ti. Y como te comentaba, en el consentimiento informado, esta entrevista será utilizada con fines académicos es totalmente ajeno a los temas laborales que hoy por hoy tenemos verdad, es totalmente confidencial, no se compartirá tu nombre y por ello durante la entrevista no indiqué tu nombre durante su desarrollo para guardar esa confidencialidad de los datos y también comentarte que si tú en algún momento quieres tener una copia de tu entrevista, de la investigación puedes indicarme a mí a través de un correo electrónico o bien, comunicarte directamente con los responsables de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos del área de posgrados, ya sea con Gabriela Alvarez o Katia Tejada que están sus contactos en el consentimiento informado por si en algún momento te surge una duda o necesitas que se te comparta algún tipo de material utilizado para la investigación. Entonces, muchas gracias por tu participación, agradezco el tiempo y el apoyo.

JT: Ok, muchas gracias, feliz día.

RM: Ok voy a dar por finalizada la grabación... un segundo.

Entrevista #2

RM: Ok, perfecto, estamos listos, ya dio inicio la grabación y antes de iniciar con las preguntas voy a solicitarte algunos datos que son datos demográficos que se utilizarán para identificar tu entrevista. ¿me podrías indicar cuál es tu edad?

CF: 29 años.

RM: Ok ¿el puesto que actualmente ocupas?

CF: Analista II de universidad corporativa.

RM: Ok ¿los años o el tiempo que llevas laborando para la institución?

CF: 10 meses.

RM: Ok, perfecto. Eso sería únicamente y le vamos a colocar un código individual omitiendo cualquier dato de tu nombre para identificarlo. La entrevista está siendo realizada el 3 del 11 del 2020 y estamos dando inicio a las 6:07 (p.m.) entonces, muchas gracias por tu participación, vamos a iniciar con las preguntas. La primera sería, según tu experiencia, ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que se puedan adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

CF: Gracias Rita. Según mi experiencia, pues en los trabajos que he estado, no solo en Bantrab, sino que en los demás se ha utilizado el modelo de Kirk Patrick, pero también viendo unos otros cursos vemos el modelo del aprendizaje invertido en donde, para mi punto de vista es algo bastante innovador, pero como recalco pues hemos estado desde la reacción, el aprendizaje, comportamiento y los resultados en los trabajos en los que yo he estado verdad, este es por el que me inclino un poco más. Siempre el proceso, el que nosotros realizamos aquí es la captación de las reacciones de los cursos que lanzamos ya sea con encuestas de satisfacción o todo eso y a raíz de eso ya se toman decisiones y se implementan ya sean nuevos módulos o más bien los que ya vienen por default de los cursos que manejamos aquí en la empresa.

RM: Ok, perfecto, pero hablando de actividades puntuales que debería tener el proceso de aprendizaje para que los colaboradores generen nuevos conocimientos ¿cuáles crees que serían?

CF: Sí, por mi parte sería la reacción, el aprendizaje, el comportamiento y resultados, eso sería. Las actividades.

RM: Ah ok, muchas gracias. La siguiente pregunta es según tu experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa? Aquí quisiera que me brindarás tu respuesta no como colaborador, si es que has participado en procesos de capacitación de la universidad corporativa, sino como según tu experiencia o percepción, cuáles son las habilidades que han adquirido los colaboradores a los que se les administran los procesos de capacitación de la universidad corporativa en los últimos 3 meses.

CF: Ok, o sea ¿va de dirigido a los colaboradores que nosotros capacitamos?

RM: Exacto.

CF: Ah bueno, pues desde mi punto de vista, si nos referimos a habilidades nos referimos a competencias, entonces yo pensaría que las habilidades que han adquirido es la mejora continua, con algunos cursos de esto como lean six sigma, también habilidades como líderes de proyectos, esto a raíz de algunos cursos de metodologías ágiles. Son las dos habilidades que según mi punto de vista han adquirido los colaboradores.

RM: Perfecto, muchas gracias, la siguiente pregunta es ¿por qué considera que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

CF: Considero que es importante porque creo que se debe estar en constante capacitación, sino pues seríamos una institución que en vez de ir para adelante va para atrás verdad, y en este caso como recalaba con las metodologías ágiles es un punto bastante clave que se da en la capacitación, ya que ayuda a que la institución pueda avanzar en lo que se viene, tendencias, obstáculos que se pueden dar. Por ello para mi

es bastante importante el desarrollo de la universidad corporativa porque ayuda a que estemos en constante mejora.

RM: Ok, gracias por tu respuesta. Basado en tu experiencia ¿considera que la cultura organizacional debe promover procesos de formación? Y en caso sea un sí, ¿por qué consideras que esto es importante?

CF: Sí considero que es importante promover esta cultura, ya que, de otra manera, siempre estaríamos reacios a lo nuevo, o sea, si no lo promovemos la gente no va a querer algo nuevo, no va a estar dispuesta al cambio. Según mi punto de vista hay que promoverlo para que la gente se acople y además esté dispuesta siempre a cambiar sus percepciones, puede que hoy sean universidades corporativas y mañana sea otro tipo de formación o de táctica, entonces sí lo considero que se debe promover.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. La quinta pregunta dice según tu percepción, podría indicar ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

CF: Es por el objetivo de estandarizar, ya sea procesos o conocimientos. Siendo un banco en el que estamos, todos deberíamos tener los mismos conocimientos generales, como hemos platicado en otras sesiones, por ejemplo, esto de saber de los productos del banco, yo pienso que todos lo deberíamos de saber, sí pienso que todos deberíamos estar en la misma línea.

RM: Ok, muchas gracias. ¿Consideras que debe haber una coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para su alcance y por qué?

CF: Sí, considero que, si yo no tengo los mismos objetivos que la institución no vamos, por ejemplo, yo no voy a avanzar si no me propongo esos mismos objetivos, o algún otro colaborador que no se tome los objetivos como propios pues no pienso que este alineado. Sí considero que debe de haber una coherencia entre estos.

RM: Ok, muy bien. ¿Cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales en los colaboradores? O sea ¿cómo es ese proceso, que

se logren desarrollar estas competencias específicas, que son las competencias cardinales en los colaboradores y ¿cómo esto logra estandarizar los comportamientos?

CF: Ok, entramos a las competencias cardinales, sean las transversales de nuestra institución, se logran desarrollar como tú bien sabes, la malla se desarrolla en base a estas competencias, según mi percepción sí se está logrando el desarrollo ya que, con los cursos, módulos, diplomados, certificaciones, etc. todo va alineado a estas competencias, de ahí nacen, pienso que sí se logran desarrollar estas competencias porque de ahí nacen.

RM: Ok ¿tú consideras que el desarrollar estas competencias logra estandarizar comportamientos en los colaboradores?

CF: Sí, ya que al bombardearlos con tanta información que va de la mano de las competencias cardinales o más específicas, sí pienso que se da ese comportamiento.

RM: Ok, perfecto, la última pregunta sería ¿cómo visualizas una mejora en el desempeño de los colaboradores posterior a haber participado en un proceso de capacitación? Como tú como administrador, logras visualizar una mejora en el desempeño.

CF: Yo lo logro visualizar, si el colaborador se está capacitación en algún momento de su carrera laboral dentro de la empresa o sea que se vaya a otra institución, pienso que sí va a poner en práctica, tal vez no sea el 100% de lo que aprendió, pero por lo menos, ya sabes que es poco, un 25 o 30% de lo aprendido lo va a poner en práctica aquí y pues sus próximos puestos de trabajo o en otra empresa donde el colaborador vaya.

RM: Ok, muchísimas gracias, gracias por tu participación. Agradezco la información, como te comenté esto es totalmente ajeno al tema del trabajo, es para fines académicos que posteriormente puede que a la institución le sirva el análisis de los resultados para elaborar una propuesta para fortalecer los procesos de capacitación que, sin duda, si sigues en el puesto de trabajo, igualmente va a apoyarte a ti en tus procesos. Muchas gracias por tu percepción, opinión y el tiempo de la entrevista.

Nuevamente te recuerdo que si en algún momento tienes dudas o necesitas que se te traslade algún tipo de documento que soporte la investigación, pues con mucho gusto ya sea con mi persona o los ejecutivos de la Universidad de San Carlos de la Escuelas de Ciencias Psicológicas del departamento de posgrado te puedes comunicar con ellos para que ellos también te lo puedan trasladar.

CF: Perfecto, muchas gracias, Rita.

RM: Muchas gracias a ti, voy a dar por finalizada en este momento la grabación dame un segundo.

Entrevista #3

RM: Ok perfecto, estamos dando inicio a la grabación para la aplicación del instrumento de la entrevista para el proceso el proceso de graduación de la estudiante Rita Muñoz, el tema de la entrevista será Universidades corporativas como táctica para el alcance de los objetivos organizacionales a través del desarrollo de competencias cardinales en Bantrab. Entonces para iniciar, solo quisiera consultarte algunos datos demográficos ¿me podrías indicar cuál es tu edad?

JG: 22 años.

RM: ¿Qué puesto ocupas actualmente en la institución?

JG: Auxiliar logístico de gestión del cambio.

RM: Ok, que forma parte de la supervisión de la universidad corporativa ¿es correcto?

JG: Sí, efectivamente.

RM: Ok, perfecto ¿el tiempo que llevas laborando en la institución?

JG: Actualmente tengo un año y medio de estar laborando en la institución.

RM: Ok y vamos a colocar que la entrevista se está llevando a cabo el 3 de noviembre del 2020, iniciando a las 18:34 horas. Entonces para iniciar vamos a

empezar con la primera pregunta, quiero comentarte que aquí es tu percepción la que quiero conocer, tu experiencia, tu punto de vista, no hay respuestas buenas o malas el fin de esta investigación es conocer cómo percibes tú el fenómeno de la universidad corporativa.

JG: Ok ¿es cómo percibo yo la universidad corporativa?

RM: Sí es como percibes la universidad corporativa, en este caso, como estás bajo la supervisión de la universidad corporativa te consulto ¿si tú en algún momento llevas a cabo proceso de revisión de cursos o aplicación de proceso de capacitación?

JG: Sí, en este caso yo llevo directamente el proceso de revisión de los cursos, el contenido más que todo lo que se busca es que los contenidos estén orientados a las competencias de la institución y más que estar así orientados, se busca que aporten a los colaboradores esas herramientas que los colaboradores necesitan en sus puestos de trabajo y que se logre ese cierre de brecha que tanto anhelamos como institución y que la esperamos de nuestros colaboradores para ir mejorando día a día.

RM: Ok perfecto, muchas gracias por la aclaración entonces te pido por favor que las preguntas sean respondidas con el fin de que tú eres una de las personas del equipo que aplica procesos de capacitación a los colaboradores. Si tú en algún momento has participado en procesos de capacitación de la universidad corporativa, está bien, pero para fines de la entrevista quisiera conocer tu punto de vista como administrador de los procesos de la universidad corporativa a los colaboradores.

JG: A ok, como administrador.

RM: Sí como la persona que revisa cursos, que tal vez participa en el proceso de la creación de la malla curricular, a generar reportes; esto como administrador de la universidad corporativa.

JG: Para mí la universidad corporativa bajo este enfoque es una herramienta que se utiliza en la institución y que aporta para cumplir objetivos o metas, sino que también

ayuda a sus colaboradores a crecer. Al momento de crear cursos o incluso al planificarlos, el objetivo es lograr esos objetivos de la institución y poniendo adelante a los colaboradores. Creo que Bantrab tiene claro que la parte fundamental para lograr estas metas, son los colaboradores y por ello el banco no escatima en cuestiones de dinero o recursos para capacitar a su gente, porque el banco sabe que un colaborador capacitado le permitirá llegar más cerca de la meta. Para mí es una experiencia muy bonita, porque me permite ver esas oportunidades que se tienen, sino también esa mejora que se va logrando día a día, brindándote algo que te aporte a crecer y que ese crecimiento que tú tienes ayuda a crecer el banco también.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias por darme tu percepción, que sin duda nos servirá ya que indicaste temas que se van a abarcar en las ocho preguntas que te haré y vamos a tener la oportunidad de ampliar algunos temas específicos que acabas de tocar. Entonces muchas gracias, voy a iniciar, la primera pregunta es según tu experiencia, me puedes indicar ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que pueda adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

JG: Cuando te refieres a actividades ¿te refieres a actividades dentro de la capacitación o dentro del curso o antes de?

RM: Las actividades que debe contener el proceso de capacitación. Cuando tu estas aplicando un proceso de capacitación en tus colaboradores, independientemente la modalidad o el tema ¿qué debería de contener, para ellos ese proceso, para que puedan adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

JG: Para mí lo más importante, para dar inicio debería haber un proceso de evaluación de cómo se encuentra el colaborador, porque es lo más importante, creo que todos los colaboradores incluyéndome, es bonito saber dónde estoy y hasta dónde puedo llegar. Yo como administrador me permite conocer en dónde está el colaborador y hacia dónde lo puedo llevar, esa primera evaluación es muy importante porque de esta manera sacamos el tema de cuáles son las habilidades que necesito que el colaborador desarrolle. Mediante estas habilidades puede que sean habilidades muy prácticas o muy administrativas pues salen actividades, por ejemplo, si fuera algo muy práctico la mejor

opción es enseñándole al colaborador en vivo, o sea si le voy a enviar un video o algún material al colaborador para que se capacite es muy importante que él lo asocie a lo que él hace día a día o por ejemplo, si fuera muy administrativo, el contenido debe ser claro, sin palabras tan rebuscadas, considero que cuando el colaborador toma el contenido claro incluso creo que uno puede compartirle material que puede tener a la mano, este contenido si tiene una duda él lo irá a revisar y será una herramienta que puede aportarle mucho pues si en algún momento él tiene dudas, puede venir y buscar esta información y tener este soporte.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. Según tu experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas por los colaboradores a quienes les aplicas un proceso de capacitación, en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa?

JG: Para mí los que han tenido más impacto, han sido el manejo de la agenda, sabemos que en estos días de teletrabajo los inconvenientes con el tema de la organización porque mi casa se ha convertido en mi lugar de trabajo, y nadie estaba preparado para esto, son conocimientos que han impacto mucho en los colaboradores y le aportan. También la metodología agile, son conocimientos que para muchos era desconocido y ahora puedo decir que la mayoría de la institución ya tiene un panorama de qué es una metodología ágil, cómo sirve y esto nos aporta mucho para dar un horizonte de qué es y a qué le está apuntando el banco.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. ¿Por qué consideras que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

JG: Porque la universidad corporativa prácticamente es el departamento que se encarga de brindar esas habilidades. Sabemos perfectamente que todas las personas tienen habilidades, capacidades diferentes, pero es importante que la institución se encargue de desarrollarlas. Puede que sea muy bueno en un aspecto, pero que nunca haya trabajo en otro aspecto. Por ejemplo, yo sea muy bueno en el tema contable, pero en el tema de administración sea muy malo y es ahí donde la universidad corporativa entra como representante de la institución a aportarle esos conocimientos y habilidades al colaborador. Es en pocas palabras, la representante de la institución para decirle al

colaborador “tú no sabes eso, pero no te preocupes, yo te voy a enseñar cómo hacerlo porque quiero llevarte de este nivel a otro nivel”.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. Basado en tu experiencia ¿considera que la cultura organizacional debe promover procesos de formación?

JG: Sí, completamente estoy, no sé si decir de acuerdo con esto, pero las culturas institucionales deben promover esa clase de participación, porque realmente lo que hace mover la empresa es el capital humano y esa formación se ve reflejado en la obtención de metas, de objetivos. Un gran ejemplo acá en la institución es que, en tan poco tiempo, 4, 5 años pasamos de estar en una situación financiera muy muy complicada a ser uno de los mejores bancos a nivel Centroamérica y eso nos indica algo y es que todo lo que ha logrado el banco es gracias a su gente y si podemos voltear a ver toda la gente ha sido capacitada, toda la gente ha tenido nuevas habilidades y las han puesto en práctica en el banco y podemos decir que el banco está preparando a sus líderes.

RM: Ok, muchísimas gracias. Según tu percepción, podrías indicar ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

JG: ¿Cuándo te refieres a los mismos conocimientos específicos, te refieres a los cardinales?

RM: Sí.

JG: A ok, la importancia de esto es porque la mayoría de los conocimientos cardinales hablan acerca de la estrategia, para una institución lo más importante es que los colaboradores se familiaricen con esa estrategia, que estén en contexto de qué es lo que quiere la institución y que estén en contexto sobre que el trabajo que ellos realicen es lo que hará que la institución logre esos objetivos. Entonces si nos ponemos a pensar desde ese punto de vista, el colaborador debe de saber hacia dónde va, y al saberlo, incluso hasta su trabajo, compromiso y fidelidad sea mejor y eso hace que el trabajo sea mucho mejor y que los objetivos se logren como se tienen previstos.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. ¿Consideras que debe haber una coherencia, hablando de objetivos entre los objetivos personales con los organizacionales para alcanzarlos?

JG: Totalmente.

RM: Ok ¿por qué?

JG: Hace poco, incluso hay un curso que se lanzó a los supervisores, específicamente a ellos y se les hablaba sobre el compromiso y la relación que ellos tienen que tener con cada uno de los colaboradores a su cargo y la importancia de que ellos transmitieran estos conocimientos, o sea la estrategia, y que pudieran familiarizarlos a todos los colaboradores; porque cuando el colaborador asocia cuando “ok el banco quiere crecer y si el banco crece yo también voy a crecer y voy a mejorar mi estado de vida, mis finanzas, mi estatus”, ya el colaborador no lo ve como “ah solo la institución crece, sino, yo estoy creciendo también”. El objetivo ya no se ve solo de la institución, sino que yo lo tomo como mío también porque si el banco crece yo crezco también y es ahí donde el colaborador ya no se siente, como “hay tengo que dar la milla extra”, el colaborador sabe que esa milla extra está haciendo que él también logre esos objetivos, entonces enlaza sus emociones de lo que él quiere con lo que quiere la institución y eso hace que él trabaje más del 100%, tenga una actitud positiva y eso hace una fidelidad completa.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. ¿Cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales, que en este caso podríamos decir que son las competencias transversales en los colaboradores y cómo esto logra a la estandarización de los comportamientos?

JG: A ver si te entendí ¿cómo la institución logra transmitir los comportamientos transversales?

RM: Es ¿cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias transversales en los colaboradores?

JG: Pues en este caso yo considero que logran desarrollar, por lo mismo que te decía, que el colaborador entiende que él necesita saber ciertas cosas para poder dar ese

100%, cumplir esa meta u objetivo y por ello él acepta de manera positiva esa capacitación y acepta las herramientas que la universidad le está dando, más que la universidad la institución, y al colaborador tomar estos conocimientos fomenta esas competencias. Por ejemplo, en el área de ventas, en donde se mantiene mucha rotación, mucha demanda, pero si tú pones en contexto a un colaborador del área de ventas que sí él se administra mejor, su agenda, sus recursos, su cartera, clientes y llamadas él va a lograr su meta y su meta será que el banco crezca y de ahí, el colaborador asocia “ok es algo mío, es algo de la institución y es algo que a mí me beneficia”.

RM: ¿hola? Te perdí un momento, estábamos hablando de que es algo que beneficia a los colaboradores.

JG: Sí, perdona. No sé qué pasó, creo que se fue la señal acá. Pero sí, lo que te decía era el ejemplo del área comercial, por ejemplo si la institución viene y le dice “tú debes aprender a organizar tu agenda, tus contactos, tu cartera, tu tiempo para las llamadas, tus recursos” “por qué hago eso” “a ok, pero por qué”, porque sí haces eso vas a cumplir tú meta y si cumples tú meta harás que el banco cumpla sus objetivos, entonces ahí el colaborador ya lo toma como “estoy cumpliendo mi meta y con esto estoy cumpliendo la meta de la organización, entonces es importante que yo me aprenda a administrar” y por ende, el colaborador en automático empieza a tomar esas habilidades, porque ve que le rinden resultados , ve que le favorecen y que hay un crecimiento en él, no solo como persona sino como trabajador verdad.

RM: Ok, perfecto. ¿Tú consideras que el desarrollo de competencias cardinales en los colaboradores logra estandarizar los comportamientos?

JG: Siendo que los comportamientos como tal, dependen mucho de los colaboradores. Pues yo en lo personal te digo, que es muy importante que el banco, bueno cualquier institución, pueda venir estos conocimientos con todos, porque es muy importante que si tú estás subida en un banco sepas hacia dónde va y si a ti te interesa ese destino, pues tú también remar o aportar dentro del barco, pero compartir estos conocimientos no te asegura el 100% de que el colaborador vaya a tomar estas competencias u objetivos como propios. Sí ayuda muchísimo, porque te ayuda a entender “bueno, ¿quiero o no quiero estar aquí?” e incluso el mismo colaborador si no se acopla, él toma la decisión,

lo que siento que sí aporta bastante que la institución brinde estos conocimientos es para que las personas entiendan en dónde están, a dónde van y se hagan la pregunta si realmente quieren estar acá o simplemente no les hace sentido, hasta cierto punto esto hace un filtro. Si te hace sentido crecerás, sino no. Viéndolo desde un punto de vista frío, pero creo que es lo que quiere la institución, que se quede la gente que va a aportar y trabajar duro para lograr los objetivos de la institución.

RM: Ok perfecto, muchas gracias. La última pregunta sería ¿cómo visualizas una mejora en el desempeño de los colaboradores, posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

JG: ¿Cómo visualizo una mejora después de una capacitación?

RM: Mjm.

JG: Considero que de entrada, dependiendo la capacitación, pero de entrada se ve en su comportamiento, en sus resultados, en su propio trabajo y lo pondré con un ejemplo muy claro, vuelvo al tema de la agenda, si yo a un colaborador lo estoy capacitando para que él administre mejor su agenda porque no está enviando sus actividades a tiempo o se le olvidan las reuniones, yo le brindo esa capacitación y lo que esperaba o lo ideal, es que el colaborador empiece a mostrar una mejora de que se organiza más o puede ser que si antes no entregaba 10 cosas ahora me no me entrega solo 3, va mermando, o sea ver mejora en tema de resultados. Esto ya es un tema muy muy práctico, pero si son temas muy teóricos o blandos, si fuera el tema de su actitud, ver ese cambio en acciones. Considero que ese es el cambio que se ve e incluso en la institución, así es cómo se mide, qué tanto alcance ha tenido la universidad corporativa a través de las evaluaciones de desempeño o sea qué tanto le sirvieron las capacitaciones o qué tanto no y ahí es donde nosotros entramos y volvemos a trabajar para ver ese cambio.

RM: Ok perfecto, muchísimas gracias por tu opinión, está era la última pregunta. Agradezco mucho tu tiempo y sinceridad al momento de contestar las preguntas. Te quiero comentar o recordar nuevamente los temas que abordamos en el consentimiento informado previo a iniciar tu entrevista, que tus datos son confidenciales, para usos académicos, esto puede que posteriormente sirva para

desarrollar alguna propuesta para fortalecer los procesos de capacitación que hoy en la universidad corporativa de Bantrab se realizan y si tú continuas aún en el equipo, igualmente serás beneficiado por este tema o de igual forma, si eres colaborador y participas en los proceso de capacitación de la universidad corporativa, sin duda al momento de fortalecer los procesos de capacitación tú también te vas a ver beneficiado en este tema. Así que muchas gracias, voy a quedar al pendiente de la información que te envié por correo electrónico y voy a dar por finalizada la grabación en un segundito si tú no tienes alguna duda.

JG: No, para nada.

RM: Un segundo voy a detener la grabación.

JG: Ok, buenísimo.

Entrevista #4

RM: Ok, ya está lista. Entonces nuevamente muchas gracias, como le comenté para llevar a cabo la entrevista le voy a solicitar unos datos demográficos. ¿Me podría indicar cuál es su edad?

JM: 37 años.

RM: ¿Puesto que actualmente ocupa?

JM: Analista de compras.

RM: ¿Años o tiempo laborando en la institución?

JM: En el banco, 10.

RM: Ok, le vamos a poner género masculino y que estamos iniciando con la entrevista, siendo las 18:42 horas, la parte de las preguntas. Para comentarle mi investigación es universidades corporativas como táctica para el alcance de los objetivos organizacionales a través del desarrollo de competencias cardinales en Bantrab. Quiero comentarle que, para efectos de la investigación, una universidad corporativa es un paraguas estratégico para ofrecer soluciones de aprendizaje para cada grupo de trabajo en una organización, una universidad corporativa es

responsable de dar forma a la cultura y de fomentar el desarrollo de habilidades intangibles como el liderazgo, pensamiento estratégico y la resolución de problemas.

Un objetivo organizacional, son puntos hacia los cuales una organización encamina sus fuerzas y recursos, la organización es un medio para lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los cuales comparten metas colectivas y hacen una actividad organizada.

Y pues las competencias cardinales son competencias que hacen referencia a las características de la personalidad, entiendo estas características como intangibles o blandas, verdad, que son comportamientos que generan un desempeño exitoso. Estos son orientados a la visión organizacional de la institución en este caso; una competencia cardinal aquí en Bantrab se conoce como competencias transversales que son aquellas competencias que independientemente el puesto de trabajo en el que yo me encuentre debo de tener, por ser parte de la institución.

¿no sé si tiene alguna duda respecto a los términos, antes de iniciar con las preguntas?

JM: No, no, para nada.

RM: Perfecto. Muy bien, para iniciar le indicaré la primera pregunta, estás preguntas buscan conocer su percepción, su punto de vista, su experiencia, así que puede ser totalmente honesto. Entonces, según su experiencia, puede indicar ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que pueda adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

JM: Para mi debe estar enfocado en estímulos ambientales, para ser posible, que el proceso de percepción, elección y transformación se llegue a percibir, verdad. Por ejemplo, el proceso de percepción podría ser el momento en el que estamos interactuando con algún video de los que nos mandan en los cursos, podríamos decir que al dar respuestas a las preguntas estamos seleccionando nuestras respuestas, estamos seleccionando del contenido que hemos recibido.

RM: Ok perfecto, muchas gracias. Según su experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa?

JM: ¿Las habilidades adquiridas?

RM: Sí, durante estos últimos 3 meses a través de procesos que maneje la universidad corporativa.

JM: Sí, pues hemos tenido cursos de administración del tiempo, cursos en donde nos enseñan a gestionar sistemas aplicados a resolución como el resuelvo por ti, resoluciones tecnológicas, cursos que nos enseñan nuevas tecnologías como el ágil para aplicarlas.

RM: Ok, muy bien. ¿Por qué considera que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

JM: Mmmm, para mi funciona como un vehículo para promover iniciativas y formar nuevos directivos. Para reforzar la identidad y poner de lleno valores, los valores de la empresa, difundiendo los aspectos que conforman su cultura y enfocándonos a la estrategia.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. Basado en su experiencia ¿considera que la cultura organizacional debe promover procesos de formación?

JM: ¿Debe promover proceso de formación?

RM: Sí, ¿usted cree que la cultura organizacional tiene que jugar con promover los procesos de formación o no es importante?

JM: ¡Bien es importante! Incrementa la productividad de los trabajadores, aumenta la motivación. Qué le digo yo, fomenta un sentido de pertenencia, genera incluso, una mejor confianza en la propia organización. No sé, hay gente que siente un sentido de pertenencia, como adición a la empresa y a la vez, se siente que se disminuye el estancamiento profesional, incluso, porque se están recibiendo cursos. Independientemente sean paralelamente a la universidad, son cursos que le dan un valor agregado a uno.

RM: Ok, muchas gracias. Según su percepción, podría indicar ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

JM: Son programas alternos a los proyectos de vida de las personas, a las carreras universitarias de las personas, entonces tienen que ir enfocados en sí en sí a la organización, por eso dan un estándar a todos los colaboradores y no se generaliza, bueno se generaliza más que todo, no se tienen cursos específicos para ciertas áreas verdad.

RM: Muy bien. ¿Considera que debe haber una coherencia entre los objetivos personales con los de la organización para que estos se alcancen?

JM: Sí, definitivamente. Es una forma de alinear a los empleados a los objetivos de la institución.

RM: Perfecto, muchas gracias. ¿Cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales en los colaboradores? ¿Cómo estos procesos de capacitación logran que los colaboradores, o en este caso usted, desarrollen estas competencias cardinales, que ya indicamos que en Bantrab son las competencias transversales?

JM: Recuérdele un poquito eso de las competencias transversales.

RM: Son competencias que independientemente en el puesto de trabajo que nos encontremos, todos deberíamos de manejar.

JM: Identificamos habilidades, como dice usted, todos las tenemos, las desarrollamos, nos adaptamos a los cambios, generamos un compromiso, podríamos decir que tratamos de desarrollar calidad en nuestro trabajo y llegamos a generar una consciencia organizacional. O sea ¿cómo era la pregunta?

RM: Si, tal vez ¿cómo estos procesos de capacitación logran que en los colaboradores se desarrollen estas competencias? En Bantrab hay 8 competencias específicas, entonces ¿cómo logra Bantrab desarrollar estas

competencias o cómo a través de un proceso de capacitación se logran desarrollar esas 8 competencias en todos los colaboradores de la institución?

JM: Primero identificándolas, por medio de los cursos que nos mandan, posteriormente a eso dándonos la guía para poder desarrollarlas.

RM: Ok perfecto y ¿usted cree que estos procesos de capacitación a través de las competencias transversales logran estandarizar los comportamientos en los colaboradores?

JM: Sí, definitivamente que sí. De hecho, para eso está el programa.

RM: Ok perfecto, muchas gracias, vamos a pasar a la última pregunta que es ¿cómo visualiza una mejora en su desempeño posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

JM: Pues aplicando lo aprendido. Sí. Utilizando ese nuevo conocimiento, aplicándolo para lograr una mejora en mi desempeño.

RM: Ok perfecto, muchas gracias. Bueno entonces antes de finalizar me gustaría saber si quiere realizar algún tipo de comentario, sugerencia o recomendación adicional.

JM: No Rita, todo bien.

RM: Ok, entonces le agradezco nuevamente su participación, el tiempo, por brindarme la información de la manera más clara y honesta posible y pues le recuerdo nuevamente lo que platicamos al inicio antes de las preguntas, lo que platicamos acerca del consentimiento informado verdad.

JM: A sí.

RM: Sí, tiene alguna duda puede acercarse directamente conmigo o con los entes de la universidad. Sus datos serán tratados totalmente con confidencialidad y pues que en ningún momento se utilizará su nombre y que la grabación será únicamente utilizada con fines académicos verdad. Es posible que ayude a desarrollar ya los datos analizados, a la universidad corporativa Bantrab, fortalecer sus procesos de

capacitación, pero en ningún momento se brindarán los datos específicos de su persona, entonces le agradezco mucho por eso y si no tiene ninguna duda, yo terminaría con eso la grabación de la sesión.

JM: Estamos bien.

RM: Perfecto, un segundo para finalizar la grabación.

Entrevista #5

RM: Según tu experiencia, puedes indicarme ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que pueda adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

BK: 1. EL material debe ser muy gráfico, corto y objetivo. Acompañado con lectura, pero no exceso de lectura.

RM: Gracias. Según tu experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa?

BK: El conocimiento de lo que es Scrum y en la trayectoria a cómo utilizar lo que es un aula virtual.

RM: Ok perfecto. ¿Por qué consideras que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

BK: Porque la educación no se detiene y es necesario aprender nuevas habilidades para poder cumplir con nuestro trabajo.

RM: Gracias. Basado en tu experiencia ¿consideras que la cultura organizacional debe promover procesos de formación? Puedes explicarme ¿por qué es importante?

BK: Si, por que una organización que se educa y explora, florece.

RM: Gracias. Según tu percepción, podrías indicarme ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

BK: Porque está orientado a funciones de área no de puestos específicos.

RM: Muy bien. ¿Consideras que debe haber una coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para su alcance? ¿por qué?

BK: Sí por que debe alinearse a donde se desea llegar, si todos van para diferentes lados sin conocer cuál es el rumbo de la organización jamás llegara a ese objetivo.

RM: Gracias. ¿Cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales en los colaboradores y cómo esto logra la estandarización de los comportamientos?

BK: Sinceramente esa no te la se contestar.

RM: ¿No comprendes la pregunta? Para poder explicártela.

BK: No, o sea no sé contestar cómo es que lo logran.

RM: La respuesta que busco es tu percepción ¿cómo crees que se logra desarrollar competencias transversales en Bantrab? o sea nosotros tenemos 8 competencias, esas 8 ¿crees que se logran desarrollar en la capacitación? y ¿cómo si sí?

BK: No tengo muy claro con toda sinceridad y sé que también es falla mía no indagar esa parte, pero la verdad no se si funciona así.

RM: No te preocupes, esa respuesta también es válida. Realicemos la última ¿cómo visualizas una mejora en tu desempeño posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

BK: Al encontrarme en algún conflicto y poder aplicar lo aprendido.

RM: Perfecto, muchas gracias. ¿No sé si gustas agregar algún tipo de retroalimentación al respecto?

BK: No todo bien.

RM: Muy bien, agradezco tu apoyo y tiempo.

Encuesta #6

RM: Según su experiencia, puede indicar ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que pueda adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

AP: 1. Acceso a la información 2. Traslado de información (curso magistral) 3. Casos Prácticos o simuladores 4. Evaluación Final

RM: Según su experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa?

AP: 1. Comunicación Asertiva 2. Inteligencia Emocional 3. Colaboración y orientación al servicio 4. Continuidad de Negocio 5. Prevención y mitigación de Riesgos

RM: ¿Por qué considera que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

AP: Es importante desarrollar una Universidad Corporativa dentro de cualquier institución, ya que ello permitirá gestionar nuevas habilidades dentro del personal, dichas habilidades deberán estar alineadas a la estrategia de la institución, lo cual permitirá crear una cultura organizacional ágil y sostenible en el tiempo que facilitará el cumplimiento de los objetivos institucionales; tal gestión deberá estar vinculada a temas específicos de sus puestos de trabajo, requerimientos y procesos institucionales, como de los proyectos estratégicos; esto con el fin de alinear a todo el equipo con la estrategia de la institución, lo cual permitirá que la visión del personal, esté alineada a la visión de la empresa.

RM: Basado en su experiencia ¿considera que la cultura organizacional debe promover procesos de formación? Puede explicarme ¿por qué es importante?

AP: Definitivamente sí, es indispensable que la cultura organizacional promueva procesos de formación, ya que esto permitirá a la empresa poder adaptarse y hacer frente ante los constantes cambios que se dan en nuestro entorno, ya sean de índole tecnológico, procesos más innovadores, nuevos productos o competidores; una cultura organizacional que puede adaptarse a dichos cambios permitirá que la empresa siga en crecimiento, mantenerse o alcanzar niveles más altos de productividad, garantizando el éxito de su gestión.

RM: Según su percepción, podría indicar ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

AP: La principal razón de capacitar a todo el personal sobre los mismos temas específicos, es parte de poder llevar y unir la planificación estratégica corporativa con el desarrollo del personal, mediante decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo cual se da como resultado a un diagnóstico de necesidades de capacitación bien definido y orientado a la estrategia de la empresa, esto se podrá lograr únicamente a través de la gestión del talento.

RM: ¿Considera que debe haber una coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para su alcance? ¿por qué?

AP: Efectivamente sí, es importante que exista una coherencia y alineación entre los objetivos personales de los colaboradores y los objetivos organizacionales, ya que esto conllevará al adecuado establecimiento de metas para el alcance de los objetivos esperados, lo cual también generará una cultura organizacional constructiva, colaborativa y productiva.

RM: ¿Cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales en los colaboradores y cómo esto logra la estandarización de los comportamientos?

AP: El desarrollo de competencias cardinales se logra únicamente a través del siguiente proceso: 1. Asignación al personal de cursos formales que garanticen el desarrollo de la competencia. 2. Evaluación de desempeño lo cual permitirá a través de los resultados

reforzar el desarrollo de las competencias que sean necesarias. 3. El autodesarrollo que garantizará el éxito del proceso.

RM: ¿Cómo visualiza una mejora en su desempeño posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

AP: Esto definitivamente se da al haber participado en un proceso de capacitación que haya desarrollado y aportado nuevos conocimientos en mí y que esté relacionado con mis tareas y actividades diarias, lo cual, sin duda alguna, es un aspecto positivo ya que me mantiene actualizada y genera una satisfacción muy grande al sentir que la institución se preocupa por mi desarrollo e invierte recursos en mi formación; al aplicarlo en mi puesto de trabajo, se transforma también en un buen desempeño laboral.

Encuesta #7

RM: Según su experiencia, puede indicar ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que pueda adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

WO: Considero que el aprendizaje debe de ser de 3 formas teórico, audiovisual y practico.

RM: Según su experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa?

WO: He aprendido a administrar el tiempo, entender mejor las estrategias de la institución.

RM: ¿Por qué considera que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

WO: Considero que es importante porque muchas veces las personas no saben en si cual es la función del puesto y también existen muchos casos en que ya no les gusta seguir adquiriendo conocimientos.

RM: Basado en su experiencia ¿considera que la cultura organizacional debe promover procesos de formación? Puede explicarme ¿por qué es importante?

WO: Si considero que debe promocionar procesos de formación, ya que como lo indico anterior mente muchas personan buscan el sedentarismo, pero más sin embargo hay muchas más que desean tener un plan de carrera para tener la oportunidad de ascender a un puesto dentro de la institución.

RM: Según su percepción, podría indicar ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

WO: Porque la universidad busca que todos conozcan la función, estrategias, visión de la institución.

RM: ¿Considera que debe haber una coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para su alcance? ¿por qué?

WO Si porque si uno no sabe cuáles son sus objetivos, considero que no podrá conllevar los de la organización.

RM: ¿Cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales en los colaboradores y cómo esto logra la estandarización de los comportamientos?

WO: No lo sé.

RM: ¿Cómo visualiza una mejora en su desempeño posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

WO: No he participado.

Entrevista #8

RM: Según tu experiencia, me podrías indicar ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que pueda adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

MP: ¿De manera creativa?

RM: De manera efectiva.

MP: De manera efectiva... mmm bueno yo diría que lo principal es la experiencia, mm también que el contenido sea enriquecedor. Creo que, si van de la mano esas dos, creo que el proceso de aprendizaje llega a ser bastante efectivo...emmm pues como te comento, lo principal para mí es la experiencia en el aprendizaje. No solo cargar al alumno, podríamos decir alumno contenidos vacíos, sino que contenidos experienciales que aparte de que les estés dando un conocimiento, que también lo estén llevando ehhhh lo estén llevando o lo estén instando a que él los utilice, porque si no vamos a caer a contenidos o aprendizajes muy, ehhh como muy ambiguos que no le van a servir. Yo preferiría o me voy por esa línea de un aprendizaje experiencial con contenidos enriquecedores, no enfocándose tanto en la cantidad, sino que en la calidad del contenido y del aprendizaje. Creo que así funciona mejor el aprendizaje.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. Según tu experiencia ¿cuáles han sido las habilidades ehhh que han adquirido los colaboradores en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa?

MP: ¿todos los contenidos que han adquirido?

RM: Eh, los conocimientos o habilidades que han adquirido los colaboradores en estos últimos tres meses a través de la universidad.

MP: mmm bueno, creo que lo principal, bueno lo que va orientado todo el aprendizaje podría ser fácilmente la gestión de proyectos. También es bastante importante para el banco, eso también lo he estado fortaleciendo bastante, la autogestión, que los colaboradores seamos personas autogestionables. Es decir, que no necesitemos que nuestro jefe inmediato este atrás de nosotros para trabajar las atribuciones. A parte de la gestión de proyectos creo que también se ha trabajado mucho, o bueno creo que eso ya iría por parte del banco, la experiencia del cliente, esto iría más para el área comercial. Creo que se ha estado nutriendo mucho esa parte y quizás también a los líderes la parte de gestión de equipos de rendimiento, bastante gestión en temas, aquí le dicen temas blandos, me gusta llamarlos. Bueno sería esto de los temas blandos; pues yo digo que fíjate que iría por esa línea, gestión de proyectos, autogestión, que seamos colaboradores autogestionables y sobre todo que tengamos, tal vez no aplica tanto como conocimiento al respecto de por ejemplo un área de recursos humanos, conocimiento

sobre recursos humanos, sino que es más hacia el cumplimiento de competencias específicas. Creo que ahí entra también esto de la autogestión y la organización de proyectos y todo eso.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. ¿Por qué consideras que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

MP: Primero porque creo que es un área que específicamente se está especializando en el desarrollo de las personas dentro de una institución, ya sea más allá de que cualquier empresa puede tener un departamento o una sesión de capacitadores o de capacitaciones, pero creo que una universidad corporativa ya parte del punto de que son especialistas ya es una especialidad de detectar necesidades, por ende, ya se aplican otro tipo de conocimiento, y si aplica también eso de no capacitar solo por capacitar, sino que viene siendo dar conocimientos que van a ser valiosos no solo para la persona, porque creo que también es de doble vía, la persona para su propio desarrollo intelectual, pero también se le desarrolla para que le aporte algo a la empresa. Creo que va a partir de ese punto, la especialización acerca del aprendizaje, ahí sí que el aprendizaje es tan complejo que no cualquiera puede dar, entonces ahí ya entra una parte de universidad corporativa, para brindar ese tipo de aprendizajes de una manera especializada, ahí sí que por expertos.

RM: Ok perfecto, muchas gracias. Basado en tu experiencia ¿consideras que la cultura organizacional debe promover procesos de formación?

MP: Sí, definitivamente sí. Es algo que yo siempre he pensado, creo que es importante que en la cultura se fomente este tipo de cuestiones, como vendría siendo la especialización, el desarrollo intelectual de las personas, porque ahí sí que, nos vamos a ir un poquito a los libros, lo más importante que tiene una empresa vendrían siendo las personas. Sin las personas prácticamente esto no funciona. Creo que, si una empresa o institución invierte en el desarrollo de las personas, también está invirtiendo en su propio valor. Entonces sí, definitivamente sí.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. Según tu percepción, podría indicar ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

MP: Bueno, esto ya vendría siendo, uniéndolo a un punto que ya comenté antes, el hecho de no capacitar por capacitar. Todo va unido hacia un punto exacto, en nuestro caso vendría siendo por el cierre de brechas alineado a una estrategia. Yo creo que a partir de este punto debe trabajar de la mano de la estrategia, objetivos y metas que se propone una institución para capacitar a las personas. No solo a azar, porque si no, no fuera de beneficio para ninguna de las dos partes, sino que a partir del punto de que este alineado a las metas y objetivos y desarrollar las habilidades que la empresa tienen pensadas para cada uno de los colaboradores, creo que de ahí es en donde trabaja la universidad.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. ¿Consideras que debe haber una coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para el alcance?

MP: Sí, definitivamente. Aquí entra también esta cuestión de estar en la misma sintonía con el colaborador. Es algo que creo que ya te mencioné, el compartir ese tipo de objetivos, obviamente, si se tiene esta compartición es parte del compromiso que se tiene con una institución. Entonces sí, es una parte bien esencial. A partir de que se busque un objetivo en común, un objetivo unificado, para llegar al desarrollo tanto de la persona como de la institución.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. ¿Cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales, que ya mencionamos anteriormente que nos referimos aquí en Bantrab a las competencias transversales en los colaboradores?

MP: ¿Me podrías repetir la pregunta?

RM: Claro, ¿cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales en los colaboradores?

MP: Bueno creo que es a partir de la universidad corporativa, como te comentaba anteriormente. Aquí entra un punto de especialización, o sea si se tiene un objetivo, vienen estas capacitaciones que me comentas como cardinales, en las que todas las

personas deberían tener ciertas características o competencias para laborar en una institución; creo que ahí también entra la cuestión de una universidad corporativa más que un departamento o sección más especializada en el aprendizaje que va a posicionar el aprendizaje de una manera más efectiva. Entonces, digamos que estas capacitaciones o este tipo de competencias sí se pueden desarrollar, pero creo que una parte esencial aquí también es lo que te comentaba, de conocer bien el proceso de aprendizaje y especializarse en cómo dar ese aprendizaje. Creo que a partir de eso una universidad corporativa como área es cómo funciona.

RM: Ok, gracias ¿y cómo el desarrollo de estas competencias cardinales, logran estandarizar comportamientos en los colaboradores?

MP: Fíjate que, con estandarizar, bueno si estamos hablando de comportamientos ya en el área de trabajo o, así como estábamos hablando una autogestión, cumplimiento, también manejo de agenda, creo que sí se puede estandarizar. Ahora hablando de comportamientos como tal, creo que hablar de estandarizar comportamientos nos iríamos a un lado que no se puede llegar, porque realmente cada persona es diferente. Al menos yo considero que no se puede llegar a estandarizar un comportamiento, a menos que sea a nivel institucional, como te comento un tema de competencia cardinal como comentas. Por ejemplo, si una empresa tiene que todos los colaboradores tienen que tener conocimiento en office básico, sí se puede, obviamente con capacitaciones y especializaciones, se puede que las personas tengan comportamientos basados en la competencia de office básico, pero si hablamos de un comportamiento observable como actitud positiva, creo que eso no se puede estandarizar.

RM: Ok, muy bien. Bueno la última pregunta es sobre ¿cómo visualizas una mejora en su desempeño de los colaboradores posterior haber participado en un proceso de capacitación?

MP: ¿Cómo lo verificó?

RM: Sí, cómo se puede visualizar una mejora en el desempeño de ellos posterior haber participado en un proceso de capacitación.

MP: Aquí ya entramos en un tema bastante cuantitativo, ya es marcar ciertos indicadores que van a demostrar que el conocimiento que adquirieron las personas fue valioso y que sobre todo lo están aplicando. Aquí van partes que ya te comenté, que deben ir alineados y todo esto, ahora bien, un comportamiento observable se puede observar a partir de las evaluaciones de desempeño. Como te comento creo que sería la forma más viable o más factible de evaluar este tipo de conocimientos; que los contenidos, los conocimientos que se brinden vayan enfocados hacia ciertos indicadores y que estos se evalúen posterior a la capacitación y que obviamente va a salir una brecha o diferencia para bien o para mal, si logró captar el conocimiento que se le quería dar o al final, empeoró totalmente. Pero creo que sí la manera más factible sería evaluar los indicadores de las distintas áreas de trabajo de los distintos colaboradores.

RM: Ok, está bien. Bueno, muchísimas gracias esa era la última pregunta. ¿No sé si gustas dar algún comentario adicional, sugerencia? Tu como administrador de parte de la universidad corporativa ¿no sé si gustas agregar algo más?

MP: No, realmente no, creo que toqué todos los puntos interesantes que podría tocar. Me alargue un poquito en algún momento, pero creo que aquí lo importante o al menos lo que intenté dar a entender, es que el desarrollo de las personas no solo el desarrollo de la institución y creo que ahí debe ir orientado el esfuerzo de una universidad corporativa y de un departamento de gestión humana o desarrollo humano, creo que hacía ahí debe ir.

RM: Ok perfecto, muchísimas gracias. Te agradezco por tu tiempo, participación y honestidad en las preguntas. Te recuerdo nuevamente lo del consentimiento informado que te platicué, si en algún momento tú quieres ver la transcripción de tu entrevista o parte de la investigación o tienes alguna duda, conmigo te puedes avocar directamente o en el consentimiento informado también se informa cuáles son los correos electrónicos de los entes de la universidad que están llevando conmigo este proceso de investigación para que tú también te puedas comunicar con ellos. Y comentándote nuevamente que tus datos van a ser resguardados de manera anónima y confidencial y esto será únicamente para usos académicos. Es probable que a Bantrab le funcione para elaborar un plan de acción, que sería el

resultado final de la investigación y que probablemente tú si continuas dentro del área de la universidad corporativa, administrándola, sin duda te servirá para fortalecer los procesos de capacitación que hoy en día ya manejan. Muchas gracias nuevamente por tu tiempo, si no hay más que agregar finaliza la grabación.

Entrevista #9

RM: Entonces para iniciar, me gustaría que me pudieras indicar, según tu experiencia, ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que pueda adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

HD: Ok, bueno según mi experiencia Rita, yo considero que las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje básicamente son actividades o tareas que también aseguren al usuario previamente que conozca del tema a aprender. A qué me refiero con estas actividades, te voy a poner un ejemplo básico, me pasa a mí en la universidad que yo tengo que estudiar cierto tema anticipadamente pero no es aquello de vamos a leer antes sobre esto y en la clase resolvemos dudas, sino que el licenciado que nos deja cierto tipo de actividades o de resúmenes que tenemos que realizar y muchas otras tareas, enfocadas en nuestro trabajo, para que podamos aplicar los conocimientos que estamos adquiriendo según lo que estamos viendo según lo que estamos viendo en la clase, creo que al final eso asegura que el usuario sí esté en contexto de lo que está viendo. Adicional, de este tipo de tareas, considero yo que este tipo de actividades de medición del aprendizaje también puede ser fundamental, como preguntas o ejercicios cortos, ejercicios durante el desarrollo del curso o programa que se está llevando y finalmente las evaluaciones.

RM: Muy bien, muchas gracias. Y pues basado en tu experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa? Las que tú consideras que has adquirido.

HD: Claro, bueno yo te soy honesta, una de las principales que para mí es muy valiosa. He adquirido el conocimiento técnico de los temas relacionados al trabajo, porque yo estudio algo totalmente diferente. Yo estudio mercadeo, no he estudiado nunca algo de gestión humana, lo más cercano que tengo en gestión humana es un diplomado en

evaluación del desempeño, sin embargo, el conocimiento que he adquirido en relación a mi área de trabajo es una de las habilidades que más valoro, también he obtenido la habilidad de gestión del tiempo, que es muy importante para las actividades que yo realizo; la organización y planificación de mis tareas que no solo me ayuda a mí, sino que a todo el soporte que yo le doy a mi líder como al área.

RM: Ok, muchas gracias. ¿Por qué consideras que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

HD: Bueno, yo creo que porque esto al final permite a la institución aprovechar el talento que está adquiriendo verdad. Hay muchas organizaciones que no aprovechan ese talento, al contrario, acaban con el talento. Una universidad corporativa al final promueve el desarrollo profesional y permite aprovechar y generar ese conocimiento que va adquiriendo la institución.

RM: Ok, muchas gracias. Basado en tu experiencia ¿consideras que la cultura organizacional debe promover procesos de formación?

HD: Sí, de hecho, sí, considero que debe ir alineado a la cultura organizacional de la empresa.

RM: Ok ¿por qué consideras que sí que sí es necesario?

HD: Considero que sí es necesario, porque si nos encargamos del desarrollo profesional de un colaborador, esto no va a hacer solo en este ámbito profesional, sino que va amarrado o alineado a sus metas personales y considero que fomentar ese crecimiento y tener esos procesos de formación, al final le ayudarían a la institución, a la empresa u organización, a alcanzar más rápido sus objetivos anuales, estratégicos, trimestrales, verdad.

RM: Muy bien, muchas gracias. Según tu percepción, podrías indicarme ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

HD: Sí, según mi percepción, el conocimiento que he tenido, considero que es porque va alineado a los planes estratégicos de la institución principalmente. Generalizándolo en todos los colaboradores como tal, porque a su vez, lo que te mencionaba el conocimiento que he adquirido al desarrollo de mi área, yo sé que eso lo recibimos nosotros como área, no un área de jurídico, cada quien tiene sus temas específicos. Pero si me enfoco en lo que recibimos todos los colaboradores de la institución y la forma en la que se les capacita de ciertos temas a todos es principalmente por los planes estratégicos.

RM: Muy bien, muchas gracias. ¿Consideras que debe haber, hablando de planes estratégicos un poquito alguna coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para su alcance?

HD: Sí de hecho sí, considero que sí. Tiene que haber una coherencia, porque como te decía todo esto va alineado independientemente del entorno, o sea, independientemente del entorno todo va alineado, tanto los objetivos organizacionales tienen que concordar con esos objetivos personales que tiene cada integrante de la institución, de lo contrario no se alcanzaría de una forma correcta o costaría mucho llegar a alcanzar esos objetivos institucionales.

RM: Ok, muchas gracias. ¿Cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales, que ya platicamos que se refieren a las competencias transversales en Bantrab, en los colaboradores?

HD: En mi criterio, sigo pensando que todo va alineado en la misma dirección, todo va en una secuencia. Aquí tocaría el tema que todos los perfiles de puesto tienen cierto nivel que deben cumplir con las competencias institucionales verdad, y gracias con el beneficio que contamos nosotros de la universidad corporativa, esto nos permite desarrollar las competencias de una forma global.

RM: Ok ¿y tú consideras que ese desarrollo de competencias transversales o cardinales, logran estandarizar comportamientos en los colaboradores?

HD: Sí, yo considero que sí se logran estandarizar esos comportamientos, porque al estar capacitándose cierto grupo objetivo en ciertas competencias en específico, como resultado serán esos comportamientos y sí considero que se logra la estandarización.

RM: Ok, la última pregunta es ¿cómo visualizas una mejora en tu desempeño posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

HD: Bueno prácticamente me doy cuenta de la mejora, primero por realizar una autoevaluación y con los resultados que voy obteniendo. Yo creo que luego de participar en un proceso de capacitación, que sea de nuestro interés, los resultados se van a reflejar de forma más rápida porque es muy distinto que nos capacitemos en temas que no son de nuestro interés, muy difícilmente vamos a poner en práctica lo aprendido, sin embargo, cuando va alineado a esos mismos objetivos personales que tenemos o ese interés por conocimiento por desarrollarnos, los resultados se ven mucho más rápido. Qué te podría decir yo, por ejemplo, en su momento cuando yo entré a la institución, yo priorizaba pero entre tantas cosas urgentes yo colapsaba, entonces yo recuerdo que incluso el año pasado estuvimos muchas asistentes en un diplomado para asistentes específicamente y ese diplomado me ayudó mucho a gestionar el tiempo, administrar mis tareas, a priorizar ese cierto tipo de situaciones o cosas que demandaba mi puesto, que tal vez yo tenía conocimiento pero al ser muchas cosas las que veía o muchas cosas por el estilo, yo colapsaba, sin embargo me di cuenta de los resultados y sí aprendí de eso. Las técnicas que nos proporcionaron y también te podría decir yo que tuve comentarios de mi líder que había mejorado en esa área.

RM: Ok, muchísimas gracias. Esa era la última pregunta, antes de dar por finalizada la grabación me gustaría saber si ¿tienes algún comentario, recomendación, sugerencia adicional?

HD: No Rita, no tengo ningún comentario.

RM: Ok, de mi parte me queda únicamente agradecerte por tu tiempo, disposición y honestidad en tus respuestas y comentarte nuevamente como lo platicamos al principio, el consentimiento informado que te trasladé, ahí indica que esto será utilizado únicamente con fines académicos. Si en algún momento tú necesitas o quieres visualizar algo de la investigación, o quieres ver la transcripción de tu entrevista, te puedes abocar conmigo o con alguno de los entes indicados en el consentimiento informado que te trasladé y muchas gracias nuevamente por tu tiempo.

Entrevista #10

RM: Entonces vamos a iniciar con la primera pregunta, en este caso como te comenté solo para aclar algunos términos que vamos a utilizar, te quiero comentar que para fines de la investigación se entendió que una universidad corporativa es un paraguas estratégico para ofrecer soluciones de aprendizaje a un grupo del trabajo en la organización. También la universidad corporativa es responsable de dar forma a la cultura corporativa y de fomentar el desarrollo de habilidades intangibles, tales como el liderazgo, el pensamiento creativo y la resolución de problemas. Un objetivo organizacional, son los puntos en los cuales la empresa encamina todas sus energías y recursos, esto para lograr fines mediante la capacidad de los individuos y son metas colectivas. Y una competencia cardinal, aquí en Bantrab ustedes la manejan como una competencia transversal, son competencias de la personalidad, que son competencias blandas que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, estas vienen desarrolladas con una visión organizacional en común. Por ello independientemente en el puesto que nos encontremos, cualquier colaborador de la institución debe poseer estas mismas competencias. ¿no sé si tienes alguna duda respecto a los términos?

JB: No está bien.

RM: Perfecto. Entonces dando inicio, te pido como persona que administra la universidad corporativa puedas contestar como tú como responsable de la aplicación de los procesos, no como colaboradora, sino como persona que administra la universidad corporativa.

JB: Ok.

RM: Me podrías indicar según tu experiencia, ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que se puedan adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos? O sea, en los colaboradores ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje?

JB: Ok gracias. Yo considero que acá debería de manejarse siempre, además de los contenidos, videos, manejar actividades que generen experiencia. A través de la experiencia se considera que es un mayor aprendizaje, por ejemplo, juegos, simuladores, algunas pequeñas evaluaciones, que estas no deberían de tener un límite para que el colaborador siga intentando, sino que a través de esa experiencia pues vaya aprendiendo más.

RM: Ah ok, perfecto, muchas gracias. Según tu experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los colaboradores en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa?

JB: Considero que ha sido el manejo del tiempo, control de sus actividades, en caso de las actividades que se hacen en la institución, considero que también el servicio al cliente, el manejo y coordinación de una agenda.

RM: Ok, mjm ¿alguna otra o únicamente?

JB: Podría ser, manejo del tiempo. También han desarrollado el manejo de los límites, cómo establecer o llevar a cabo, en el caso de aseguradoras, ellos reaccionar ante un siniestro.

RM: Ah ok, muchas gracias. Según tu percepción ¿por qué consideras que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

JB: Considero que acá es importante porque debemos mantenernos siempre alineados a la estrategia que la institución tiene, tanto a la estrategia como a sus objetivos y el cierre de brecha de cada uno de los colaboradores, que esto va a hacer que estemos alineados.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. Basado en tu experiencia ¿considera que la cultura organizacional debe promover procesos de formación?

JB: ¿Debe promover?

RM: Sí ¿tú consideras que la cultura organizacional debería de promover los procesos de formación en la organización?

JB: Sí, considero que sí.

RM: Ok ¿por qué consideras que sí?

JB: Porque esto hace que el colaborador se sienta como importante y querido por la institución, con el hecho de que se esté preocupando por el desarrollo, por alinearlo, esto también quiere llevar a decir al colaborador que la institución quiere mantenerlo dentro, o sea brindarle una estabilidad laboral.

RM: Muy bien, muchas gracias. Según tu percepción, podría indicarme ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

JB: Estos podría ser para mantenerlos alineados, alineados a la estrategia y objetivo de la institución y no estar desorientados.

RM: Muy bien, muchas gracias. ¿por qué considera que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

JB: Yo considero que es importante, creo que viene amarrado a las respuestas anteriores, para mantenernos alineados a lo que realmente la institución quiere alcanzar, mantenernos siempre informados con respecto al puesto de trabajo. Como sabemos actualmente, hay cosas que vienen cambiando y actualizándose y es importante que cada uno de los colaboradores este al día en esa parte verdad.

RM: Muy bien, muchas gracias. ¿consideras que debe haber alguna coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para su alcance?

JB: Yo considero que ahí, si pudieran ser algunos, no todos los objetivos personales que sean coherentes con los objetivos de la institución. Por ejemplo, el querer crecer y desarrollarse, puede ser un objetivo que se asocie a la institución, porque el conocimiento que el colaborador quiera está adquiriendo no solo para su desarrollo personal puede ser aportado para el logro de los objetivos de la institución.

RM: Ok, muy bien, muchas gracias. ¿cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales, que son las transversales para ustedes, en los colaboradores y cómo esto logra la estandarizar los comportamientos en ellos?

JB: Solo te escuché una parte.

RM: Ok, si gustas te diré la primera pregunta nuevamente, porque son como dos preguntas en una y luego la otra. ¿cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales en los colaboradores?

JB: Ok, yo considero que acá es importante el manejo de la información verdad, que todos manejen esa misma información, para que, al momento de tener alguna situación, el comportamiento sea el mismo, verdad y no se varíe en ciertas situaciones.

RM: Ok, la segunda pregunta era cómo esto lograba estandarizar los comportamientos. Ya hablaste un poquito de estandarizar, pero ¿podrías indicarme cómo a través de un proceso de capacitación se logra esa estandarización?

JB: Podría ser en una identificación de brechas, podemos identificar las áreas que estén más afectadas en un cierto tema para poder estandarizar el conocimiento.

RM: Muy bien, muchas gracias, la última pregunta es ¿cómo visualizas una mejora en el desempeño de los colaboradores, posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

JB: Podría ser a través de indicadores de evaluaciones del aprendizaje, que nos indica cómo o qué tanto aprendió el colaborador de cada uno de los cursos y también podría ser a través de una herramienta de aplicabilidad, como también la evaluación que cada uno de los jefes inmediatos le aplica al colaborador una vez al año, donde ellos identifican el comportamiento del colaborador. Entonces ahí nosotros podemos identificar si logró llegar a un cierre de brecha o seguimos con la misma o incrementó.

RM: Muchísimas gracias, esas eran todas las preguntas, agradezco tu participación. ¿No sé si gustas indicar algo adicional o retroalimentar sobre algo?

JB: No así está bien, gracias.

RM: Ok, perfecto, agradezco nuevamente tu tiempo, la disposición y honestidad que me brindaste, sin duda, esto va a ayudar a fortalecer los procesos de capacitación independientemente sigas en este puesto o seas una colaboradora dentro de la institución, pues te vas a ver beneficiada de este tema. Te recuerdo nuevamente los temas indicados en el consentimiento informado, tus datos van a hacer manejados totalmente con confidencialidad, vamos a resguardar tu nombre se va a tratar con anonimidad y si tú en algún momento tienes alguna duda o quieres alguna información sobre la investigación, con gusto me lo puedes solicitar a mí o alguno de los entes indicados dentro del consentimiento informado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas del Departamento de Posgrados. Buena noche.

Entrevista #11

RM: Me puedes indicar según tu experiencia ¿cuáles son las actividades que debe contener un proceso de aprendizaje para que se puedan adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

TB: Considero que de que algo importante es una metodología clara de aprendizaje, la metodología nos va a aportar todo el tema asertivo y no solamente eso, sino que nos va a llevar a desarrollar o tener una ideología clara de los paso a paso que se deben desarrollar. Dentro del aprendizaje como tal, hay fases, las fases importantes es que debe estar orientado a la estrategia, una fase de gestión del talento, pero también debe llevar una fase operativa, cada una de las fases tienen elementos. En la fase estratégica, todo el mapa estratégico que se tiene, el panorama a dónde va la organización. La fase de gestión del talento es indispensable el modelo de gestión por competencias, los resultados de clima organizacional y la evaluación de desempeño y ya toda la fase operativa es la que nosotros deseamos que la persona aprenda o bien conocido como las competencias del rol de su puesto.

RM: Ok, muchas gracias. La siguiente pregunta es, según tu experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa? Aquí nos estamos refiriendo, tú como administradora, como parte del equipo de la universidad corporativa, nos estamos refiriendo a según tu experiencia o percepción ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas por los colaboradores a quienes ustedes les aplican procesos de formación a través de la universidad corporativa en los últimos tres meses?

TB: Las competencias blandas se han reforzado en el último año y por ende en los últimos tres meses, estas habilidades van dirigidas a lo que el colaborador debería conocer dentro de los valores y competencias de su puesto y de la organización, que estos son temas transversales, como nosotros les llamamos. Todos los temas de agilidad y mejora continua y también entre estas están las competencias digitales, temas de liderazgo, que van enfocados a través de la gamificación para ciertos segmentos que fueron golpeados a través de las respuestas del Great Place To Work, que son los puestos medios que abarcan a los jefes y supervisores de las áreas, el tema de liderazgo era algo afectado, por eso se desarrolló a través de metodologías disruptivas, a través de gamificación. Es primer año y grupo objetivo que recibe aprendizaje a través de gamificación y también las habilidades, como relaciones interpersonales, comunicación, manejo de agenda. Todos estos temas que ayuden a que los colaboradores cierren sus brechas en el día a día y que lo apliquen a su puesto de trabajo.

RM: Ok, muchas gracias. Como el desarrollo de habilidades podríamos decir que es importante ¿por qué es importante que estas se desarrollen a través de una universidad corporativa?

TB: En esta pregunta. Acá va enfocado, como te mencionaba en el inicio, la fase estratégica es muy importante. Una universidad corporativa, no quiere decir que yo les dé descuentos a los colaboradores, que les pague su maestría, es una parte que sí puede abarcar la universidad corporativa como una capacidad profesional, que necesito profesionalizar a los colaboradores y no puede ser a toda la población. Como iniciaste tú explicando, una universidad corporativa lleva una fase estratégica, es un paraguas estratégico que me arroja todos los insumos para poder llevar a profesionalizar sobre los

estándares que para la empresa es. Acá yo considero que por eso es necesario una universidad corporativa, para potencializar a los colaboradores en su día a día, mejorar sus habilidades técnicas como blandas y humanas en su puesto de trabajo.

RM: Muy bien, muchísimas gracias. Y basado en tu experiencia ¿considera que la cultura organizacional debe promover procesos de formación?

TB: Sí, considero que la cultura profesional debería de promover este tipo de formación, a través de mi experiencia te puedo decir que, la mayoría de las empresas no invierte en temas de capacitación, mucho menos en temas de universidades corporativas que sí lleva una profesionalización a través de créditos académicos que pueden también ser valorados por los colaboradores. Yo considero que, si nuestra estrategia lleva el poder desarrollar a los colaboradores, una universidad corporativa o procesos de formación son de suma importancia dentro de la estrategia de la organización.

RM: Ok, muchas gracias. Según tu percepción, podrías indicar ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

TB: Sí, nosotros tenemos toda la parte de las capacitaciones específicas pues muy desarrolladas en temas muy puntuales. Por ejemplo, si un colaborador necesita saber sobre remesas, se forma a través de temas específicos, pero también eso va enfocado a capacitaciones técnicas. Las capacitaciones blandas se dan a través de familias de puestos en donde se desarrollan temas específicos que van en el rol de su puesto de su día a día, puede que tal vez alguna persona necesite tener ciertas habilidades desarrolladas y según su nivel de dominio, según también nuestra evaluación de desempeño.

RM: Ok. ¿Considera que debe haber una coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para su alcance?

TB: Sí, creo que primero nosotros como desarrolladores de mallas curriculares y a través de metodologías, como assure, lo primero es analizar a tu audiencia y esto nos hace comprender que los colaboradores deben iniciar teniendo competencias humanas y esas

competencias humanas, deben pegar con las competencias institucionales y sobre los conocimientos que éste debe de tener. Entonces las capacidades humanas que el colaborador pueda percibir o pueda tener, deben ser asimiladas primeramente por nosotros como gestión humana y desarrollo del talento.

RM: Ok, perfecto, gracias. La penúltima pregunta es ¿cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales, que ya indicamos que son las transversales las que ustedes manejan, en los colaboradores y cómo esto logra la estandarización de los comportamientos?

TB: Los procesos de capacitación van a lograr desarrollar un cierre de brechas. Nunca vamos a llegar a un 100%, siempre nos encontramos en ese círculo virtuoso, de poder tener comportamientos aislados a los que la organización me traslada cuando ya llegamos a un 100% podemos decir que tenemos a un high potencial, que éste ya aplica a otro proceso de capacitación y formación para un siguiente puesto, que es un futuro sucesor. Pero acá de desarrollar las competencias transversales, lo logramos a través de la estandarización de programas y a través de un modelo 70-20-10. 70% la experiencia que yo voy adquiriendo día a día y un 10 a la formación, nosotros aportamos a ese 10% sabiendo que en este modelo si no lo tenemos, tampoco se desarrolla el 70. Consideramos que no sea todo solo capacitación, verdad, hay un tema de experiencia, pero también hay factores externos de qué tanto yo quiero y puedo aprender, y en este tema de estandarización de competencias transversales hay temas muy internos que van relacionados a la banca y temas de actualización. Entonces en las competencias blandas, hay muchas familias de puesto, que no logran o tienen un retroceso en la brecha, entonces creo que esto se vuelve, al final por eso es una universidad corporativa porque año con año se van reforzando esos mismos comportamientos para lograr el desarrollo y dominio de las brechas.

RM: Muy bien, muchísimas gracias, para finalizar me gustaría saber ¿cómo visualizas una mejora en el desempeño de los colaboradores, posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

TB: Considero que acá hay ciertas metodologías que nos dicen que no un 100% es una responsabilidad de capacitación para mejorar su desempeño, hay una metodología que nos muestra que tanto quiero yo aportar a ese desempeño. También tenemos metodologías como el de las 9 cajas, que no todos van a estar en un desempeño alto; participando en los procesos de capacitación las personas logran desarrollar habilidades, desarrollar experiencia, tener casos situacionales, toma de decisiones, sin embargo, en el día a día considero que a través de poder cerrar ese proceso de capacitación que algunas teorías nos indican que no solamente es capacitar y quedarme en una encuesta de satisfacción, sino ir más allá, que la mayoría según las tendencias globales solo el 39% de empresas se enfocan en que los colaboradores puedan poner en práctica ese aprendizaje en su puesto de trabajo. Considero que sí hay que cerrar ese ciclo de capacitación, poder tener evidencias palpables que el colaborador aprendió y de esta manera si yo lo puse en práctica, yo ya me sometí a ciertos simuladores, ciertas decisiones del aprendizaje, hacer una metodología que me va guiando paso a paso qué voy experimentando yo persona podríamos decir que mi desempeño se puede potencializar, pero también debe haber una parte de querer. Ponerlo en práctica y sabemos que no el 100% de la institución va a estar subida en ese tren de mejorar su desempeño. Si es mucho de los recursos que nosotros damos como capacitación, pero también un 60% es lo que recibes o percibes del colaborador para mejorar ese desempeño.

RM: Muy bien, muchas gracias. ¿No sé si gustas agregar algo adicional o dar algún tipo de retroalimentación?

TB: Sí, pues creo que la evaluación es bastante completa, sin embargo, considero que hay ciertos conocimientos que apuntan a que todo debería ser capacitación. Yo considero que no todo debería ser capacitación, si voy a adquirir nuevos conocimientos, también la experiencia, el juego de roles son muy importantes, sin embargo, la capacitación para la institución es, de suma importancia. Estamos dentro de un modelo dentro de la estrategia, en donde muchas instituciones no toman la capacitación dentro de la estrategia, considero que nosotros tenemos aproximadamente 300 horas de capacitación al año, cosa que no se ve a otra empresa a nivel Guatemala, según estudios

que hemos hecho; considero que hay cierta parte de responsabilidad por parte de los colaboradores para que ellos puedan adoptar este conocimiento y el conocimiento es de quién lo quiere aprovechar y tomar. Debe ser un ganar-ganar y no todo lo debe llevar una universidad corporativa, porque también hay juegos de roles entre ellos.

RM: Muchas gracias por tu aporte en la investigación, seguro va a funcionar muchísimo y te agradezco tu participación, información y honestidad.

Entrevista #12

RM: Según tu experiencia, puede indicar ¿cuáles son las actividades que debe contener el proceso de aprendizaje para que pueda adquirir de manera efectiva nuevos conocimientos?

KJ: Sí, en este caso, considero que son dos los esenciales, uno el desarrollo de mapas mentales y el desarrollo de infografías, que básicamente se mira la comprensión del curso.

RM: Según tu experiencia ¿cuáles han sido las habilidades adquiridas en los últimos 3 meses a través de la universidad corporativa?

KJ: Ok, en este caso el tema de la retención de la información importante, desarrollo de habilidades digitales, por el tema de cómo tenemos el aula virtual y el desarrollo de comprensión de cómo utilizar el conocimiento en mi puesto.

RM: Ok, perfecto, muchas gracias. ¿Por qué consideras que es importante el desarrollo de una universidad corporativa para generar nuevas habilidades en un puesto de trabajo?

KJ: Para este caso considero que para que seamos eficientes al cambio debemos de mejorar para que la institución también se desarrolle y sea innovador, conforme lo requiera la tendencia del mercado.

RM: Ok muy bien, gracias. Basado en tu experiencia ¿consideras que la cultura organizacional debe promover procesos de formación?

KJ: Sí, si debe promover los procesos de formación porque los colaboradores debemos estar en constante aprendizaje, en constante innovación.

RM: Ok, ¿cómo consideras que se acopla o que es importante que la cultura promueva los procesos de formación?

KJ: Pues conforme a los puestos de trabajo para poner en práctica todo el aprendizaje.

RM: Muy bien, muchas gracias. Según tu percepción, podría indicar ¿cuál es la razón por la cual todos los colaboradores son capacitados sobre los mismos temas específicos a través de la universidad corporativa?

KJ: Para que podamos comprender definitivamente los objetivos que tiene la institución.

RM: Ok, muy bien. ¿Consideras que debe haber una coherencia entre los objetivos personales con los organizacionales para su alcance?

KJ: Sí, porque en este caso, si los objetivos de un colaborador es crecer profesionalmente pues pondrá de todo su apoyo para poder crecer dentro de la institución y obviamente para cumplir todos los objetivos que tiene para alcanzar.

RM: Ok, muy bien, gracias. ¿Cómo los procesos de capacitación logran desarrollar competencias cardinales en los colaboradores?

KJ: Pues básicamente voy a redundar otra vez, pero conforme las necesidades de cada área y enfatizar en donde hay brechas, donde las áreas necesiten mejorar o alcanzar algún objetivo que no se ha logrado.

RM: Muy bien ¿y tú crees que esto logra estandarizar los comportamientos en los colaboradores?

KJ: Sí, porque son como temas relacionados a un área en específico, entonces tendría que orientarlos a que todos tengan la misma visión por lo menos conforme a su área.

RM: Ok, perfecto. La última pregunta sería ¿cómo visualizas una mejora en tu desempeño posterior a haber participado en un proceso de capacitación?

KJ: Ok, en este caso porque nos han dado temas que son útiles para el puesto, que son manejables, medibles y que sí se pueden poner en práctica.

RM: ¿Y cómo puedes ver que tu desempeño, con la capacitación que recibes, mejora? Lo pones en práctica, pero ¿cómo sabes o puedes visualizar que hay una mejora entre el desempeño que tenías antes con el que tienes ahora o posterior?

KJ: Porque he implementado cuestiones que nos han dado en las capacitaciones en ciertos procesos, y tal vez se han hecho un poquito más pequeños de lo que lo estábamos haciendo anteriormente.

RM: Muy bien, perfecto, muchas gracias. ¿Deseas agregar algún comentario, sugerencia o recomendación basado en la experiencia que has tenido a través de la universidad corporativa para complementar?

KJ: No, creo que por el momento estamos bien.