

# DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS COMO MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

**JESÚS RUIZ GARCÍA**

*Responsable Corporativo de RR.HH. Profesor del CEF del Área de RR.HH.*

**ALBERTO MIÑARRO CHAO**

*Responsable de RR.HH. y Prevención*

**BOUTAINA SANHAJI BEYOUNES**

*Técnico de RR.HH.*

**ÓSCAR SANCHÍS CHORDÁ**

*Técnico de RR.HH.*

**CRISTINA MIRANDA OLIVER**

*Responsable de Prevención*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

## **Extracto:**

EN los últimos 20 años, numerosas empresas han adoptado el modelo universitario para gestionar su formación. Esto ha dado lugar al concepto de «Universidades Corporativas». Este nuevo modelo responde a la necesidad de las organizaciones de diseñar e implantar programas de formación no formal a sus colaboradores, en el contexto de la formación continua. De esta forma se pretende dar respuesta a las necesidades reales de la empresa y alinear la formación con la estrategia y objetivos de la empresa, mejorando la productividad y la satisfacción profesional de las personas. El presente trabajo de investigación tiene por objeto sentar las bases para el diseño e implantación de una Universidad Corporativa en una empresa de alimentación de 450 trabajadores, con 4 plantas de producción en España. Se pretende crear un espacio de conocimiento, que haga más accesible la formación continua, el intercambio de información y las relaciones entre profesionales, aprovechando las posibilidades de las nuevas tecnologías y fomentando la mejora continua. Para ello se ha desarrollado un sistema de gestión de las competencias a partir del análisis y descripción de los puestos de trabajo y de los perfiles profesionales. También se han diseñado los itinerarios formativos con los módulos de formación correspondientes a cada una de las carreras profesionales: dirección, producción, calidad, logística y mantenimiento. La experiencia ha demostrado que el modelo de Universidad Corporativa favorece la formación y el desarrollo de las personas y mantiene los niveles de motivación a través del establecimiento de carreras profesionales. Esto provoca que los colaboradores crezcan profesionalmente y que la organización mejore sus indicadores de productividad y de recursos humanos. El modelo de Universidades Corporativas será decisivo en el proceso de cambio y desarrollo organizacional abierto por la crisis en los próximos años.

**Palabras clave:** Universidades Corporativas, formación y aprendizaje organizacional.

# DESIGN AND IMPLEMENTATION OF CORPORATE UNIVERSITIES AS A MODEL OF MANAGEMENT OF NEW BUSINESSES AND ORGANISATIONS IN THE 21ST CENTURY

**JESÚS RUIZ GARCÍA**

*Responsable Corporativo de RR.HH. Profesor del CEF del Área de RR.HH.*

**ALBERTO MIÑARRO CHAO**

*Responsable de RR.HH. y Prevención*

**BOUTAINA SANHAJI BEYOUNES**

*Técnico de RR.HH.*

**ÓSCAR SANCHÍS CHORDÁ**

*Técnico de RR.HH.*

**CRISTINA MIRANDA OLIVER**

*Responsable de Prevención*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

## **Abstract:**

**I**N the past 20 years multiple companies have adopted the University model to manage the formation, education and training of their workers. This has led to the concept of «Corporate Universities». This new model meets the organisation's needs of design and implementation of formation programs for their collaborators, in the context of continued and consistent formation. The intention is to cover the actual needs of the company and address the education and training process according to the company's strategies and objectives, with the aim of increasing productivity as well as personal satisfaction among the workers. The overall aim of this current investigation project is to lay the foundation for the design and implementation of a Corporate University in a food company, consisting of 450 workers and 4 production plants, located in Spain. The idea is to create a space for knowledge and learning which will allow continued formation to take place, along with the exchange of information between professionals and which will also enhance their interrelations. This will be achieved thanks to new technologies and the interest and encouragement for continuous improvement. To meet all these aims, a management system has been developed based on the analysis and description of every job position and professional profiles. An educational itinerary has also been designed which includes all the courses to be taken for each and every professional career: management, production, quality, logistics and maintenance. Experience has proved that the Corporate University model favours the educational formation and also personal development of individuals and at the same time, levels of motivation and ambition are kept high when establishing professional careers. This promotes participants to grow professionally and the organisation to improve in productivity and human resources indicators. The Corporate University model will be determinant in the process of organisational change and development open to all by the current and future difficult economic crisis.

**Keywords:** Corporate Universities, formation-education and training and organisational learning.

# Sumario

1. Introducción.
2. Antecedentes teóricos.
  - 2.1. El nuevo papel de la formación.
  - 2.2. El aprendizaje organizacional.
  - 2.3. Concepto de Universidad Corporativa.
3. Metodología.
  - 3.1. Muestra.
  - 3.2. Instrumentos.
  - 3.3. Procedimiento.
4. Resultados.
5. Discusión.
6. Conclusiones.

Bibliografía.

Anexos.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las Universidades Corporativas son organizaciones relativamente nuevas en el mercado de la formación. Responden a la necesidad de las empresas de diseñar e implantar planes de formación no formal a sus colaboradores, en el contexto de la formación continua. De esta manera se consigue una respuesta integral a sus necesidades de formación, las cuales no están siendo satisfechas por las instituciones formativas tradicionales. La generación de Universidades Corporativas implica el desarrollo de políticas y estrategias que hasta hace muy poco parecían ser exclusivas de las entidades de formación oficial. Elaboran e implementan planes de formación integrales, que favorecen el desarrollo de las personas y mantienen altos niveles de motivación a través del diseño e implantación de carreras profesionales. Como consecuencia del buen clima organizacional que se produce, las personas se sienten satisfechas y crecen profesionalmente y la organización se beneficia con mejores indicadores de productividad.

Una de las diferencias más importantes entre la educación oficial y las Universidades Corporativas radica en que estas últimas orientan su estrategia de formación hacia las competencias laborales, tanto las conductuales, como las metodológicas y las técnicas. El conjunto de estas competencias, relacionadas con un puesto de trabajo determinado, dan origen al perfil ocupacional del puesto de trabajo (JARRIS, 2006). Por esta razón las Universidades Corporativas se hacen cargo de este conjunto de competencias y al establecer los perfiles ocupacionales, también elaboran los correspondientes diseños curriculares de carácter modular.

Uno de los mayores problemas de las Universidades Corporativas es la necesidad de diseñar módulos de formación que aseguren la transferencia al puesto de trabajo. Para ello existen diversas metodologías, pero sin duda una de las más eficientes es la del «Aprendizaje en Acción», de Joahnes Koch (JARRIS, 2006), que tiene la ventaja de no bloquear a las metodologías tradicionales, sino que abre la posibilidad de incorporarlas, en la medida que sean útiles a los fines formativos.

Este nuevo modelo de gestión de la formación utiliza las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como una herramienta eficaz para transferir los conocimientos y las competen-

cias requeridas por la organización. Gracias a las TIC es posible ofertar a la empresa una gama de productos de formación, que se caracterizan por su flexibilidad horaria, facilidad de acceso, adaptación al ritmo de aprendizaje del participante y otras ventajas ampliamente conocidas. Las Universidades Corporativas están cambiando de un entorno físico a uno virtual, usando la tecnología para entregar el conocimiento cuando y donde sea necesario. La desventaja más importante es la impersonalidad de los procesos, porque aun sobre el supuesto de que existe un tutor *e-learning*, las personas están acostumbradas a comunicarse con personas en directo. Como solución a este problema, se han diseñado los programas *b-learning (blended)*, que mezclan sesiones presenciales con sesiones virtuales. Las experiencias en esta modalidad han sido ampliamente satisfactorias y la tendencia actual de las Universidades Corporativas europeas y de Estados Unidos es la de incorporar más *b-learning* sobre el *e-learning* puro.

Tan complejo como el diseño de programas de formación basados en las competencias, es la definición de un modelo de evaluación de esas competencias. El modelo PLAR (*Prior Learning Assessment Recognition*) es un modelo bastante reconocido para esta evaluación y se basa en evaluar las competencias previas de un trabajador con fines de certificación (REGALBUTO, 1999). Esta evaluación se basa en el conocido modelo de Kirkpatrick, que ha tenido posteriormente a su creación en los años sesenta, algunas modificaciones (PHILLIP o HAMBLIN), pero que en lo sustancial sigue vigente.

Las Universidades Corporativas se han convertido en un medio popular para implementar y administrar programas de aprendizaje efectivos en toda la empresa, para personal, clientes, socios y proveedores. También permiten alinear a las personas con los objetivos organizacionales, desarrollar la agilidad necesaria para adaptarse al cambio y manejar la distribución del conocimiento en el desarrollo de habilidades clave. Los responsables y mandos intermedios se pueden asociar con esta metodología para incrementar la productividad y la motivación en el trabajo, y alcanzar así los objetivos del plan estratégico de la compañía. El diseño de una Universidad Corporativa es una estrategia que permite garantizar que la empresa proporciona la formación necesaria, y que esa formación está alineada con los objetivos de la misma. De esta manera optimizamos los recursos porque se invierten en un aprendizaje que realmente impacta en el negocio y aumenta la competitividad. El aprendizaje deja de ser visto, como ocurre en muchas ocasiones, como un «premio», como algo separado de la productividad, y comienza a formar parte esencial del negocio. Apunta hacia aquellos conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales que permitirán que los empleados contribuyan al logro del plan estratégico. En este sentido, la Universidad Corporativa conecta el aprendizaje con la estrategia corporativa, y alinea todos los procesos de aprendizaje y desarrollo con el alcance de una mejor productividad.

En nuestra investigación se estudian las bases para el diseño e implantación de una escuela de formación, que posteriormente dará lugar a una Universidad Corporativa en una empresa del sector de alimentación de 450 trabajadores. Nuestro objetivo fundamental en esta investigación ha sido el estudio de la primera fase (comunicación) y la segunda fase (conceptualización), en la cual se analizarán los puestos de trabajo, los perfiles y las competencias de la organización, se determinarán las carreras profesionales con los itinerarios y los módulos de formación correspondientes y, por último, se analizará el impacto de las variables anteriores sobre indicadores clave de gestión de recursos humanos: absentismo, rotación, accidentabilidad y clima laboral.

## 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

### 2.1. El nuevo papel de la formación

En el mundo cambiante en el que vivimos sólo alcanzarán el éxito aquellas compañías capaces de una constante readaptación, organizaciones que además de ofrecer ágiles respuestas acordes a las circunstancias, sepan asimismo sacar partido de ellas, creando parcelas continuas de mercado y añadiendo nuevo valor (calidad) a sus productos y servicios en función de los deseos de sus clientes (PETERS y AUSTIN, 1986, PETERS, 1993). Uno de los puntos estratégicos será el adiestramiento, siguiendo los siguientes principios: invertir en capital humano, formar e instruir a los recién llegados en su plan de acogida, instruir a todos en la resolución de problemas, capacitar a los directivos y utilizar la formación como vehículo de empuje de la estrategia. Por estas razones, la formación en la empresa ha de tener el presupuesto y la importancia que merece, por sus repercusiones estratégicas y cualitativas.

Tom PETERS (1993) destaca cinco elementos que denomina fundamentales para una estructura de gestión del conocimiento eficaz dentro de una organización: invertir en capital humano, formar a los nuevos empleados en su plan de acogida, instruir a todos en la resolución de problemas, capacitar a los directivos y utilizar la formación como vehículo de empuje estratégico. Por estas razones, la formación en la empresa ha de tener su propio presupuesto y la importancia que merece por sus repercusiones estratégicas y cualitativas. También destaca siete elementos fundamentales para lo que él llama una «Estructura de gestión del conocimiento» dentro de una organización, que son: grupo directivo, red de expertos, pequeño grupo de superexpertos, estructura de la gestión tecnológica de la red, muchos lugares de reunión y una cultura exigente que recompense las contribuciones en la red con incentivos formales e informales.

### 2.2. El aprendizaje organizacional

Hoy, además de hablar de aprendizaje individual tenemos que insistir en que la organización, en su conjunto, debe aprender. El aprendizaje se ha convertido en una condición necesaria para el desarrollo y el rendimiento de una organización. La velocidad y profundidad de los procesos de aprendizaje serán criterios esenciales para el éxito. Estos procesos de aprendizaje colectivo se convierten así en la conexión con la nueva estrategia y su integración en la organización, siendo la base para el éxito y la competitividad. Existe una pluralidad terminológica para designar el concepto de «las organizaciones que aprenden». Algunos autores hablan de «aprendizaje organizacional» (DIBELLA *et al.*, 1996), «aprendizaje institucional» (GOH y RICHARDS, 1977), «sistemas aprendientes» (HULT y FERRELL, 1977, HUBER, 1991), «organizaciones cualificantes» (ISAACS, 1993, YEUNG *et al.*, 1999), etc.

La importancia de los factores que facilitan el aprendizaje organizativo se ha abordado tradicionalmente en la literatura de la organización que aprende, que principalmente se centra en el desarrollo de modelos normativos para la creación de una organización que aprende. Esta literatura propone una

serie de factores facilitadores del aprendizaje organizativo (EASTERBY, 1988, DIBELLA y cols., 1996, DIXON, 1997, EASTERBY y ARAUJO, 1999). Sin embargo, las investigaciones de las literaturas tanto del aprendizaje organizativo como de la organización que aprende han sugerido factores que facilitan el aprendizaje (CHIVA, 2004). Tras una exhaustiva revisión de la literatura, CHIVA y cols., (2007) identificaron recientemente cinco factores fundamentales que facilitan el aprendizaje organizativo: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y la toma de decisiones participativa.

La experimentación puede definirse como el punto hasta el cual se atienden y se tratan con interés las ideas nuevas y sugerencias. La experimentación es la dimensión que más respaldo ha recibido en la literatura del aprendizaje organizativo (HEDBERG, 1981, SMITH y PETERSON, 1990, NEVIS *et al.*, 1995, TANNEMBAUM, 1997, WEICK y WESTLEY, 1996, ULRICH *et al.*, 1993, GOH y RICHARDS, 1997, PEDLER *et al.*, 1997). NEVIS *et al.* (1995) consideran que la experimentación implica poner a prueba ideas nuevas, tener curiosidad por cómo funcionan las cosas o introducir cambios en los procesos de trabajo.

La aceptación del riesgo puede entenderse como la tolerancia de la ambigüedad, la incertidumbre y los errores. En este sentido, SITKIN (1996) va más allá y afirma que el fracaso es un requisito indispensable para que exista un aprendizaje organizativo efectivo y, para ello, examina las ventajas e inconvenientes del éxito y el fracaso.

La interacción con el entorno se refiere al alcance de las relaciones con el entorno. El entorno de una organización se define como los factores que se encuentran fuera del control directo de influencia de la organización. Las características del entorno juegan un papel importante en el aprendizaje y su influencia en el aprendizaje organizativo ha sido estudiada por varios investigadores (GIBSON e IVANCEVICH, 1994, GOBERNA y TREBESH, 1994, BAPUJI y CROSSAN, 2004).

El diálogo se define como una constante investigación colectiva de los procesos, suposiciones y certezas que constituyen la experiencia cotidiana (ISAACS, 1993). Algunos autores (SHIRIVASTAVA, 1983, SMITH y PETERSON, 1990, SHAW y PERKINS, 1991, ISAACS, 1993, SCHEIN, 1993, DIXON, 1997) consideran el diálogo de vital importancia para el aprendizaje organizativo. Aunque a menudo se entiende el diálogo como el proceso mediante el cual se vinculan el aprendizaje individual y el aprendizaje organizativo, OSWICK *et al.* (2000) muestran que el diálogo es lo que genera tanto el aprendizaje individual como el organizativo, creando así sentido y entendimiento.

La toma de decisiones participativa se refiere al nivel de influencia que tienen los trabajadores en el proceso de toma de decisiones (COTTON *et al.*, 1988). Las organizaciones ponen en práctica la toma de decisiones participativa para beneficiarse de los efectos motivacionales que reportan una mayor implicación de los trabajadores, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo (LOCKE, 1982, ANZIZU, 1984, TOFFLER, 1990, LATHAM *et al.*, 1994, LAWLER, 1996, DANIELS y BAILEY, 1999, WITT *et al.*, 2000, SCOTT y CHAN, 2004).

SHRIVASTAVA (1983) y FAMER (1993) resumen cuatro corrientes fundamentales del aprendizaje organizacional:

- a) El aprendizaje organizacional como aprendizaje adaptativo (*adaptative learning*). Analizando el entorno se decide una serie de cambios en los objetivos, procedimientos y comportamientos. Se trata de una adaptación continua de las reglas y procedimientos a las nuevas necesidades.
- b) El aprendizaje organizacional para cambiar las estrategias de actuación (*asumption sharing*). Para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno es preciso cambiar las teorías de actuación y los supuestos en que se basaron.
- c) El aprendizaje organizacional como continuación del desarrollo de los conocimientos organizativos (*development of knowledge base*). El aprendizaje se entiende como proceso de crecimientos y aplicación de los conocimientos institucionales.
- d) El aprendizaje organizacional como elaboración de experiencias institucionales. Como progreso a través de la elaboración consciente y la institucionalización de nuevas experiencias.

Las organizaciones que aprenden facilitan el aprendizaje a todos sus miembros y se transforman continuamente (GARRAT, 1990, ARGYRIS, 1993, GARVIN, 1993, ARGYRIS, 1999, CAMISÓN, 2000, CASADO y QUESADA, 2000) y son expertas en crear y adquirir conocimientos y transmitirlos, así como capaces de modificar parcialmente su comportamiento a la luz de los nuevos conocimientos y hallazgos (FIOL y LYLES, 1985, FAIRBAIN y MITCHELL, 1988, GARVIN, 1993, FLORES, 2000). Existen cinco características comunes en las organizaciones que aprenden: solución sistemática de problemas, experimentar nuevos enfoques, aprender de las experiencias propias, aprender experiencias y prácticas con éxito de otros y transferencia rápida y efectiva de conocimientos en toda la organización.

El enfoque proactivo de la formación exige una formulación clara de la política de formación que tiene la organización. Con demasiada frecuencia estas declaraciones de principios están llenas de afirmaciones vagas y demasiado generales. Algunos autores (PRIETO, 1991, APPLGARTH, 1992, COCKMAN y cols., 1992, JEFFRIES y cols., 1992, PETERSON, 1992, MITCHELL, 1995) sugieren la redacción de un manual de políticas y procedimientos de formación, donde se recojan cuatro puntos: funciones del departamento de formación, propósito del manual y su sentido, procedimientos para la formación de puestos y procedimientos para el desarrollo de las capacidades personales generales. Una de las ventajas que ofrece este enfoque proactivo en las organizaciones que aprenden es la posibilidad de diseñar y llevar a cabo programas de formación específicos para responder a las necesidades de formación que se hayan diagnosticado (NILSON, 1994, UDAONDO, 2000).

Un enfoque proactivo partirá siempre de un cuidadoso análisis de necesidades de formación que determinará con la mayor claridad posible el diseño formativo. Habrá que decidir si de lo que se trata es de que el grupo adquiera nuevos conocimientos, nuevas actitudes o nuevas aptitudes o una mezcla de los tres campos del conocimiento cognoscitivo, afectivo o psicomotor. Si una empresa quiere afrontar adecuadamente las presiones que origina la lucha de mercados y la competitividad, se encuentra que la «capacidad de aprendizaje» de la empresa se convierte en el principal factor de una reorganización de los procesos y estructuras cuyas señas de identidad son la flexibilidad y la calidad (BALDWIN y FORD, 1988, BROAD y NEWSTROM, 1992, STAHL y cols., 1993, HAMMER, 1994, GUTIÉRREZ, 2000, GRADILLAS, 2001). En las empresas europeas más avanzadas, esta reorganización



se basa en cuatro elementos clave descentralización del proceso de toma de decisiones, integración de funciones en el lugar de trabajo, suavización de las estructuras jerárquicas y formación de redes laterales en sustitución del control centralizado.

Para poder funcionar como una organización que aprende en un contexto de calidad y competitividad hacen falta, al menos, cinco condiciones (GOBERNA y TREBESCH, 1994): estructuras planas y abiertas, estructuras flexibles y descentralizadas, promover el pensamiento sistémico, orientación a personas y política de información abierta y comunicación directa. Como consecuencia de estas condiciones, el papel del formador evoluciona de un rol puramente docente a un rol más complejo de: asesor de formación y desarrollo, consejero de recursos humanos, diseñador de programas de formación, experto en TIC y, finalmente, un papel cada vez mayor de facilitador más que de formador.

### 2.3. Concepto de Universidad Corporativa

Las Universidades Corporativas nacieron en la década de los setenta al amparo de las grandes corporaciones estadounidenses, y se desarrollaron durante la década siguiente (AT&T, Dell, Disney, Ford, General Electric, Motorola, etc.). Llegaron a Europa hace relativamente poco tiempo y han ido proliferando de manera gradual en los países de nuestro entorno. Son las llamadas Universidades Corporativas, una de las formas que las grandes empresas han encontrado para dar salida a las necesidades de formación de sus empleados. En un campus presencial o a través de la red, su objetivo es dar coherencia a la formación de sus empleados de una manera rápida y flexible, de forma que la actualización de sus conocimientos se produzca en tiempo real. Por otra parte, constituyen un instrumento eficaz para transmitir los valores de la empresa.

En España el número de Universidades Corporativas es pequeño, aunque existen varias de prestigio como la de Unión Fenosa, Santander, Abertis, ACS, Caja Madrid, Endesa, NH Hoteles, Iberdrola, Indra, Caixanova, Havasmedia, BBVA, Sabadell, Central Hispano, Repsol-YPF, Telefónica y Asepeyo. En general, se trata de un fenómeno únicamente desarrollado en grandes corporaciones. Las empresas medianas no disponen de los recursos ni de las capacidades organizativas y logísticas de las que disponen las grandes corporaciones. Sin embargo, el *e-learning* constituye una buena alternativa de acceso a la formación para pequeñas y medianas empresas: permite la actualización constante y ágil de los contenidos, la construcción de programas a medida para cada una de las empresas en función de sus necesidades, reduce significativamente los costes de formación y permite el acceso a los programas sin necesidad de que los trabajadores tengan que desplazarse para asistir a sesiones presenciales. Finalmente, las posibilidades de seguimiento del aprovechamiento por parte de los empleados son mayores. Aun así, son minorías las pymes que utilizan la formación virtual para satisfacer las demandas de formación de sus empleados.

La mejora del desempeño de la organización implica que se lleven a cabo procesos de entrenamiento y desarrollo para contribuir con los colaboradores a través del aprendizaje a lograr sus objetivos con éxito. El reto está en conectar esta inversión con el impacto en el desempeño y los resultados del negocio (CRAIG y BITTEL, 1991, MUMFORD, 1991, MEEN y KEOUGH, 1992, NEWBY,

1992, LEVIT y MARCH, 1998, LEONARD y STRAUS, 2000, LOZANO y cols., 2000). El diseño de una Universidad Corporativa es una estrategia que permite garantizar que la empresa proporcione la formación correcta y necesaria y que esa formación esté alineada con los objetivos de la empresa. De esta manera optimizamos los recursos, porque se invierten en un aprendizaje que realmente impacta en el negocio y aumenta la competitividad. El aprendizaje deja de ser como un premio o un castigo, como algo separado de la productividad, y comienza a formar parte esencial del negocio, pues apunta hacia aquellos conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales que permitirán que los empleados contribuyan al logro de los planes estratégicos. En este sentido, la Universidad Corporativa conecta el aprendizaje con la estrategia corporativa, y alinea todos los procesos de formación y desarrollo en la ruta del alcance de un mejor desempeño.

Una Universidad Corporativa no implica necesariamente un espacio físico ni tampoco es una lista de cursos donde los empleados eligen. Es un proceso por medio del cual la organización integra el aprendizaje estratégico, permanente y de orientación hacia los resultados del negocio, en toda su cadena de actividad productiva y fuerza laboral. Esto ayuda a los empleados a alcanzar las metas brindando desarrollo personal, eficiencia operativa, apoyo al desempeño y herramientas de entrenamiento. Las Universidades Corporativas se desarrollan así como comunidades de aprendizaje con espacios físicos y/o virtuales para formar y desarrollar a los empleados de una organización de manera alineada con los objetivos de negocio.

La mayoría de las Universidades Corporativas no están diseñadas para mejorar el rendimiento, sino para impartir un currículum. Muchas de ellas siguen el modelo de los cursos universitarios en lugar de utilizar los mejores sistemas de mejora del rendimiento corporativo. Obviamente, el establecimiento del currículum y la impartición de formación en el aula no son suficientes. La Universidad Corporativa tiene que ser el resultado de un proceso mediante el cual todas las personas que participan en los sistemas organizativos viven involucrados en el aprendizaje permanente con el propósito de mejorar su rendimiento (NONAKA y TAKEUCHI, 1995, NONAKA, 2000). Este enfoque incorpora intencionadamente la gestión del capital intelectual a lo largo de toda la cadena de valor y flujo de procesos de una organización, es decir, proveedores, vendedores, empleados, clientes y la comunidad. Cualquier Universidad fundada partiendo de este supuesto incluye ampliamente la mejora de las personas, los equipos y el rendimiento organizacional.

Una Universidad Corporativa tiene que producir unos resultados que añadan valor a su organización con el fin de alcanzar un éxito sostenible. Los factores críticos de éxito son (REGALBUTO, 2000):

- a) La Universidad tiene que recibir todo el apoyo de todos los niveles de dirección. Para conseguirlo, la dirección tiene que comprender el estrecho vínculo existente entre la formación y la estrategia general.
- b) La misión, la visión, las metas y los procesos de la Universidad tienen que estar claramente vinculados a los objetivos de negocio de la organización. Es éste el factor más crítico para defender la creación de una Universidad. La Universidad debe considerarse como un proceso, no como un lugar.

- c) Tiene que estar íntimamente asociada a la dirección de línea para garantizar la transferencia de las destrezas al trabajo.
- d) Debe asumir la responsabilidad de analizar los sistemas y procesos organizativos que influyen en el rendimiento.
- e) La Universidad Corporativa debe también asumir la responsabilidad de la gestión del capital intelectual, tanto si está almacenado en soporte de papel, informático o humano. Debe asociarse con otras funciones con el fin de garantizar la gestión eficaz del capital intelectual.
- f) Toda la cadena cliente-proveedor debe estar en su punto de mira. Lo anterior incluye a los clientes clave, proveedores de productos y la comunidad que provee de empleados. Aunque la mayoría de las Universidades se centran en un primer momento en sus sistemas internos, deben esforzarse por añadir valor a los sistemas ascendentes y descendentes, ya que éstos inevitablemente influyen en el rendimiento de la organización.
- g) También debe buscar continuamente nuevas formas de aprendizaje y ser un lugar de innovación y cambio, con el fin de garantizar a la organización los medios más eficaces y eficientes para gestionar su capital humano.

La Universidad Corporativa es un proveedor de productos y servicios para la corporación (NOHRIA y ECCLES, 1992). Es un servicio de consultoría interna y debe considerarse como un negocio en sí misma. Es indispensable que su misión sea la correcta, ya que tiene que estar alineada con la misión de la organización a la que presta sus servicios. Por esta razón, a la hora de definir su misión debe contemplar dos factores clave:

- La filosofía de desarrollo de recursos humanos de la organización.
- Los tipos de productos y servicios que la Universidad debe ofrecer.

La **figura 1** muestra los diferentes tipos de servicios y productos que una Universidad Corporativa puede ofrecer con base en la filosofía de desarrollo de recursos humanos de la organización (REGALBUTO, G.A., 1999).

**FIGURA 1.** *Servicios y productos de una Universidad Corporativa.*

Objetivo	Acción	Consecuencia
<p>Inculcar unos valores específicos en todos los empleados (por ejemplo, excelencia en el servicio al cliente y calidad o valorar la diversidad).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener capacidad de diseño centralizado/estandarizado.</li> <li>• Integrar los valores en los sistemas de rendimiento, recompensas y reconocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar esos valores en todas las actividades e intervenciones de formación.</li> <li>• Ofrecer formación orientativa a todos os empleados.</li> </ul>
<p>Crear la alineación con la misión, la visión y los planes estratégicos de la corporación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un vínculo directo con las actividades de planificación estratégica y los planes de negocio.</li> <li>• Asignar los recursos de formación con base en las metas estratégicas.</li> <li>• Incorporar sistemas de medida y evaluación para determinar los progresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar prioridades para el diseño y la asignación de los recursos de desarrollo con base en la estrategia (al igual que con los presupuestos de activos de capital).</li> <li>• Integrar los sistemas de medidas y evaluación en los sistemas de evaluación, recompensas y reconocimiento.</li> </ul>
<p>Mejorar el rendimiento en el proceso de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer servicios de consultoría del rendimiento.</li> <li>• Diseñar unos sistemas de gestión del rendimiento.</li> <li>• Diseñar intervenciones de rendimiento.</li> <li>• Establecer sistemas de previsión y evaluación de necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar consultores de rendimiento a las líneas de negocio.</li> <li>• Formar a los mandos y directivos en técnicas de análisis del rendimiento.</li> </ul>
<p>Apoyar los esfuerzos de desarrollo organizativo y de cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la participación y el compromiso de los mandos en los esfuerzos de liderazgo y refuerzo del cambio.</li> <li>• Servir de canal estándar de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer formación sobre la gestión del cambio.</li> <li>• Establecer redes de agentes del cambio.</li> </ul>
<p>Apoyar los sistemas y procesos de mejora permanente de la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer formación a toda la cadena de proveedores.</li> <li>• Ofrecer formación sobre el análisis de la calidad de los procesos.</li> <li>• Integrar la Universidad con el equipo de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer formación sobre los procesos y sistemas de calidad.</li> <li>• Incorporar los objetivos de calidad en los sistemas de gestión del rendimiento.</li> </ul>
<p>Utilizar la formación como herramienta para seleccionar y retener a los empleados con potencial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer formación sobre el desarrollo de carreras además de sobre las destrezas actuales del puesto.</li> <li>• Ofrecer becas totales o parciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer programas de autoenriquecimiento.</li> <li>• Ofrecer formación a las familias de los empleados (p.e., planificación de la jubilación, problemas trabajo/familia).</li> <li>• Ofrecer asesoría y análisis de carreras.</li> </ul>
		<p>.../...</p>

Objetivo	Acción	Consecuencia
.../...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el desarrollo profesional para evitar la obsolescencia en el mercado laboral.</li> <li>• Ofrecer programas que vinculen al profesional a la organización (adiestramiento ligado a la vida personal y familiar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer unos sistemas de planificación de la trayectoria profesional.</li> <li>• Mantener inventarios de destrezas de los empleados.</li> <li>• Formar a los mandos y directivos para actuar como entrenadores en el desarrollo de carreras.</li> <li>• Establecer programas formales o informales de <i>mentoring</i>.</li> <li>• Tener en cuenta los aspectos relacionados con las acreditaciones y licencias.</li> </ul>
Utilizar la formación como herramienta crítica para la planificación de la mano de obra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrarla en los planes corporativos de sucesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar a los mandos y directivos en planificación de la sucesión.</li> <li>• Formar a los mandos y directivos para evaluar con base en las competencias clave estandarizadas.</li> </ul>
Mejorar la calidad de la plantilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar unas descripciones y estándares de destrezas y competencias basadas en el puesto de trabajo.</li> <li>• Ofrecer formación relacionada con el puesto.</li> <li>• Ofrecer estándares de contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con las comunidades locales para incrementar la calidad de la fuerza laboral.</li> <li>• Trabajar con los colegios para influir en el currículum.</li> <li>• Ayudar en el diseño de las pruebas de preselección.</li> <li>• Considerar la posibilidad de invertir en formación de empleados potenciales.</li> </ul>
Mejorar las relaciones con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer seminarios a los clientes.</li> <li>• Generar ingresos a través de la formación de los clientes.</li> <li>• Ofrecer formación a la comunidad.</li> <li>• Incluir los problemas comunitarios en la estrategia y la planificación del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer vínculos con las escuelas, centros docentes y universidades locales para el intercambio de servicios.</li> <li>• Ofrecer apoyo de asesoría de currículos a las instituciones de educación pública.</li> <li>• Considerar la posibilidad de ofrecer años sabáticos a los empleados orientados al trabajo en la comunidad.</li> </ul>

La Universidad Corporativa tiene que estar considerada como un negocio, por ello es necesario elaborar un plan de negocio exhaustivo, donde debe incluirse la siguiente información:

- a) La misión, la visión y la estrategia.
- b) Una descripción de su mercado(s) objetivo, es decir, quién es su cliente y qué es lo que ellos esperan y necesitan.
- c) Una descripción de los productos y servicios planificados con base en la evaluación de las expectativas y necesidades de su cliente.
- d) Un diseño organizativo que satisfaga con mayor eficacia las necesidades de su cliente.
- e) Un proceso del flujo de trabajo centrado en la creación de un valor máximo para el cliente con un número mínimo de pasos.
- f) Un plan de dotación de personal basado en las funciones necesarias, el volumen esperado de trabajo y el acceso eficaz para el cliente.
- g) Objetivos de negocio específicos y jerarquizados presentados en calendarios progresivos año a año.
- h) Presupuestos y planes financieros.

La Universidad Corporativa es una función de servicio dentro de la organización. Su rol debe integrarse, y al mismo tiempo diferenciarse, de los roles de otras funciones similares, tales como:

- Funciones de recursos humanos: gestiona la adquisición y retención de los empleados cuyo rendimiento es necesario.
- Funciones de tecnología de la información: gestiona la provisión de la información necesaria para el rendimiento en el puesto de trabajo.
- Funciones de comunicación con los empleados: distribuye la información necesaria para el rendimiento en el puesto de trabajo.
- Universidad Corporativa: garantiza el rendimiento en el puesto de trabajo.

Toda función dentro de una organización tiene un sistema de procesos que hay que desempeñar para lograr su misión y sus metas. Las funciones y procesos que hay que incorporar en toda Universidad Corporativa aparecen en la **figura 2** (REGALBUTO, G.A., 1999).

**FIGURA 2.** Funciones y procesos de una Universidad Corporativa.

Proceso	Función	Producto final	Métodos	Personal necesario
Análisis de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría y anticipación permanente de las necesidades de desarrollo, y adquisición de información de los empleados en las diferentes funciones y localidades geográficas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de las necesidades de destrezas a nivel organizativo.</li> <li>• Sistema de detección inmediata de los cambios a considerar sobre las necesidades de destrezas.</li> <li>• Seguimiento continuo de las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El rector de la Universidad forma parte del equipo de dirección.</li> <li>• La junta asesora facilita vínculos estratégicos.</li> <li>• Encuesta de necesidades.</li> <li>• <i>Focus groups</i>.</li> <li>• Planes corporativos de formación.</li> <li>• Consultoría interna de las funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales con una visión holística de la organización.</li> <li>• Profesionales de desarrollo organizativo o consultoría del rendimiento.</li> </ul>
Análisis de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso para determinar las causas de los problemas de rendimiento, y si están o no relacionadas con las destrezas y los conocimientos de la plantilla o con cualquier otra condición organizativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de las causas de los problemas de rendimiento.</li> <li>• Identificación de las barreras al rendimiento.</li> <li>• Identificación de la intervención más eficaz y beneficiosa en términos de costes.</li> <li>• Acumulación de información coste/beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Encuestas.</li> <li>• <i>Focus groups</i>.</li> <li>• Análisis del rendimiento.</li> <li>• Observación del rendimiento.</li> <li>• Métodos de diseño del currículum.</li> <li>• Seguimiento de los indicadores clave.</li> <li>• Control estadístico de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo ideal sería que los directivos de línea realicen su propio análisis del rendimiento.</li> <li>• Consultores de rendimiento para mandos y directivos.</li> </ul>
Análisis coste/beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso para determinar el posible ROI o ROM (retorno sobre la inversión) de las intervenciones de rendimiento y para decidir si deben o no continuar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenciones con un ratio adecuado coste/eficacia.</li> <li>• Comparaciones de costes de métodos alternativos de intervención.</li> <li>• Base de ahorros establecida para los cálculos ROI o ROM.</li> <li>• Información para fijar prioridades entre diversos proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el rendimiento deseado.</li> <li>• Fijar una base de ahorro para la evaluación longitudinal del impacto organizativo.</li> <li>• Comparar los beneficios del cambio con el coste del statu quo.</li> <li>• Comparar los costes de un método de participación con los de otro.</li> <li>• Evaluar el valor a largo plazo del OMI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destrezas de la evaluación de la formación.</li> <li>• Destrezas de fijación de costes.</li> </ul>
				.../...

Proceso	Función	Producto final	Métodos	Personal necesario
<p>.../...</p> <p>Análisis del puesto de trabajo y las tareas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos para describir las responsabilidades y tareas de unos puestos específicos para determinar las destrezas necesarias del mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de habilidades.</li> <li>• Taxonomía uniforme de habilidades que puede utilizarse para la evaluación de la contratación, la valoración y la compensación.</li> <li>• Identificación de las conexiones de las destrezas entre los diferentes puestos y funciones para la planificación de la trayectoria profesional.</li> <li>• Habilidad para crear currículos modulares con base en la descripción de los puestos de trabajo para su integración con otras funciones de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación del puesto de trabajo.</li> <li>• Entrevista individual.</li> <li>• <i>Focus groups</i>.</li> <li>• Los pasos incluyen: determinar las responsabilidades del puesto, compararlas con la familia del puesto, determinar los requisitos de tareas, obtener las destrezas, conocimientos y competencias necesarias y redactar objetivos de aprendizaje y rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñadores de sistemas de instrucción.</li> <li>• Diseñadores de currículum.</li> <li>• Expertos en la materia específica (trabajadores ejemplares).</li> </ul>
<p>Diseño de los sistemas de instrucción (DSI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso sistémico para el desarrollo de las intervenciones de desempeño, incluyendo, pero sin limitarlo a, intervenciones en el aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenciones de aprendizaje programado al ritmo del estudiante.</li> <li>• Ayudas al puesto de trabajo.</li> <li>• Formación en el aula.</li> <li>• Formación asistida por ordenador.</li> <li>• Inter/intranets.</li> <li>• Formación a distancia.</li> <li>• Multimedia.</li> <li>• Sistemas electrónicos de apoyo al aprendizaje.</li> <li>• Prácticas facilitadas.</li> <li>• Rediseño de puestos de trabajo.</li> <li>• Desarrollo organizativo.</li> <li>• Análisis de procesos.</li> </ul>	<p>Pasos fundamentales del método DSI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar características relevantes de los profesionales.</li> <li>• Analizar características del entorno de trabajo.</li> <li>• Clarificar y detallar los objetivos de aprendizaje y de rendimiento.</li> <li>• Establecer medidas de rendimiento.</li> <li>• Secuenciar los objetivos.</li> <li>• Especificar las estrategias de instrucción.</li> <li>• Diseñar los materiales.</li> <li>• Evaluar el diseño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DSI (Máster o experiencia equivalente).</li> <li>• Productores de multimedia.</li> <li>• Productores de audio/vídeo.</li> <li>• Programadores de formación asistida por ordenador.</li> </ul>
<p>.../...</p>				



Proceso	Función	Producto final	Métodos	Personal necesario
.../...				
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones de programación, mantenimiento de registros e información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriculas y calendarios.</li> <li>• Mantenimiento de registros e información.</li> <li>• Notificaciones, trabajo previo y seguimiento.</li> <li>• Reproducción y distribución de materiales.</li> <li>• Producción de materiales.</li> <li>• Mantenimiento de cuentas y presupuesto.</li> </ul>	<p>Las opciones incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriculas y servicios en oficina del rector o en centro de llamadas.</li> <li>• Mantenimiento del sistema.</li> <li>• Gestión de los colaboradores.</li> <li>• Matriculación por ordenador.</li> <li>• Matriculación manual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo de oficina.</li> <li>• Excelente servicio al cliente.</li> <li>• Destreza de entrada de datos y gestión de base de datos.</li> <li>• Servicios de reproducción.</li> <li>• Publicaciones.</li> </ul>
Planificación de reuniones e instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de recuros de la reunión (hotel, espacio, transporte, medios audiovisuales, etc.). Negociación del contrato y planificación del espacio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso eficaz de instalaciones existentes.</li> <li>• Habilidad de negociar contratos competitivos de viaje, dietas, instalaciones y equipo.</li> <li>• Control de estándares.</li> <li>• Base de datos de mejores prácticas.</li> <li>• Planificación de actividades.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificador de reuniones profesionales.</li> <li>• Directivos locales para las instalaciones existentes.</li> </ul>
Impartación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de materiales e intervenciones de formación, en especial formación presencial, a distancia y participativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación presencial y participativa.</li> <li>• Facilitación.</li> <li>• Entrenamiento.</li> <li>• Distribución local de intervenciones al ritmo del estudiante u otras que no sean en el aula.</li> <li>• Certificación de formación de formadores.</li> <li>• Formación a distancia.</li> <li>• Formación <i>on line</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende del medio utilizado para la intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formador.</li> <li>• Educador.</li> <li>• Gestor de formadores.</li> <li>• Instructores, formadores contratados.</li> <li>• Expertos en la materia.</li> </ul> <p>.../...</p>

Proceso	Función	Producto final	Métodos	Personal necesario
<p>.../...</p> <p>Evaluación del programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del ciclo de vida y/o impacto organizativo de las intervenciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación formativa (evaluación del diseño en proceso).</li> <li>• Evaluación sumativa (comprobación de la evaluación y posdiseño).</li> <li>• Tipo I: satisfacción del cliente (cambio de actitud).</li> <li>• Tipo II: incremento de los conocimientos.</li> <li>• Tipo III: adquisición de destrezas.</li> <li>• Tipo IV: impacto organizativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas.</li> <li>• Observación.</li> <li>• <i>Focus group</i>.</li> <li>• Programas piloto.</li> <li>• Estudio de rendimiento longitudinal.</li> <li>• Análisis estadístico.</li> <li>• Análisis coste-beneficio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador de sistemas de instrucción.</li> <li>• Diseñadores psicométricos.</li> <li>• Evaluador de formación profesional.</li> </ul>

La Universidad Corporativa requiere un determinado tipo de roles, tal como podemos ver en la **figura 3** (REGALBUTO, G.A., 1999). Dependiendo del tamaño de la audiencia a la que prestará sus servicios, éstos pueden ser internos o subcontratados, tales como:

- a) Consultores de rendimiento y desempeño.
- b) Diseñadores de sistemas de instrucción.
- c) Especialistas en diseño y producción de multimedia.
- d) Planificadores de reuniones.
- e) Formadores (impartición).
- f) Jefe de administración.
- g) Especialistas administrativos (matrículas, centro de llamadas, materiales, producción y distribución).
- h) Asesores de carrera y planificadores de trayectoria profesional.
- i) Bibliotecario.
- j) Jefe de sistemas.

**FIGURA 3.** *Responsabilidades y tareas en la Universidad Corporativa.*

Roles	Funciones
Consultores de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría interna.</li> <li>• Entrenamiento de gestión del rendimiento.</li> <li>• Análisis de necesidades.</li> <li>• Análisis de rendimiento.</li> <li>• Análisis coste/beneficio.</li> <li>• Facilitación del proceso.</li> <li>• Identificación de los recursos y referencias.</li> <li>• Gestión de relaciones con los proveedores.</li> </ul>
Diseñadores de sistemas de instrucción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la audiencia.</li> <li>• Análisis de puestos y tareas.</li> <li>• Diseño del currículum.</li> <li>• Diseño de sistemas de instrucción.</li> <li>• Diseño de la evaluación.</li> <li>• Cálculos ROI.</li> </ul>
Especialistas en diseño y producción de multimedia	Diseño multimedia, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación asistida por ordenador.</li> <li>• Diseño de herramientas informáticas de apoyo al rendimiento.</li> </ul>
.../...	

Roles	Funciones
.../...	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y producción de CD-ROM.</li> <li>• Gestión del diseño y producción de vídeos.</li> <li>• Diseño de procesos de formación a distancia.</li> </ul>
Planificadores de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de reuniones y eventos.</li> <li>• Planificación de la logística.</li> <li>• Negociación de contratos.</li> <li>• Gestión de relaciones con los proveedores.</li> <li>• Planificación y asignación del espacio de las reuniones.</li> </ul>
Formadores presenciales (impartición)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener nivel de experiencia en la materia.</li> <li>• Preparar el curso.</li> <li>• Gestión del curso (actualización y revisión).</li> <li>• Impartición.</li> <li>• Evaluación del curso.</li> <li>• Evaluación del estudiante.</li> <li>• Recogida de información del curso.</li> </ul>
Director administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendario de programas.</li> <li>• Distribución y calendario de trabajos.</li> <li>• Mantenimiento de registros y producción de informes.</li> <li>• Negociación de contratos.</li> <li>• Gestión financiera y presupuestos.</li> <li>• Servicio y asesoría al cliente.</li> <li>• Gestión del proceso de matriculación.</li> <li>• Producción de catálogos/calendarios.</li> <li>• Gestión de producción y distribución de materiales.</li> </ul>
Especialistas administrativos (personal de matrículas, telefonistas, materiales, producción y distribución)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriculación y calendarios.</li> <li>• Entrada de datos.</li> <li>• Notificaciones, trabajo previo y seguimiento.</li> <li>• Reproducción.</li> <li>• Producción de materiales.</li> <li>• Servicio al cliente y distribución de la información.</li> <li>• Control del inventario del material de oficina.</li> <li>• Administración de los reembolsos de matrículas.</li> </ul>
Asesores de carrera/ planificadores de trayectoria profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de valores y destrezas individuales.</li> <li>• Ajuste profesional/puesto.</li> <li>• Mantenimiento de archivos de descripción de puestos.</li> <li>• Mantenimiento de información sobre familias de puestos.</li> <li>• Planificación de carreras profesionales.</li> <li>• Asesoría de carreras profesionales.</li> <li>• Asesoría para la preparación de currículos</li> <li>• Asesoría para entrevistas.</li> <li>• Asesoría en técnicas de búsqueda de empleo.</li> </ul>
Bibliotecario/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catalogación de recursos de aprendizaje.</li> <li>• Adquisición de materiales de aprendizaje al ritmo del estudiante.</li> </ul>
.../...	.../...

Roles	Funciones
.../...	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamo de materiales y control de inventario.</li> <li>• Provisión de información de recursos.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Mantenimiento de registros de formación a ritmo individual.</li> </ul>
Gestor de sistemas audiovisuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de inventario.</li> <li>• Mantenimiento de audiovisuales.</li> <li>• Control y entrega.</li> </ul>

Además de fijar las prioridades para los costes de desarrollo, la Universidad Corporativa tiene también unos costes permanentes de mantenimiento relacionados con el personal, las instalaciones, los equipos y otros gastos necesarios para continuar impartiendo los programas existentes, tales como:

- a) Diseño de instalaciones.
- b) Instalaciones para la producción.
- c) Estaciones informáticas multimedia.
- d) Estaciones de formación a distancia.
- e) Software y materiales de aprendizaje.
- f) Acceso a intranet.
- g) Instalaciones de enlace.
- h) Aulas de formación y salas de reuniones.
- i) Equipo audiovisual de formación (proyectores de transparencias, pantallas informáticas, televisión, vídeos, rotafolios, reproductores de CD).

El funcionamiento de una Universidad Corporativa exige una estructura de apoyo, tal como aparece en la **figura 4** (REGALBUTO, G.A., 1999). Al diseñar la Universidad Corporativa se debe tener en cuenta la incorporación de las estructuras y los procesos siguientes:

**FIGURA 4.** Estructura y procesos de una Universidad Corporativa.

Estructura/Procesos	Descripción
Planificación	El método utilizado para diseñar y entregar los calendarios.
Matriculación	El método mediante el cual se identifica y matricula a los participantes para los cursos específicos o para la impartición de la intervención.
.../...	.../...

Estructura/Procesos	Descripción
.../...	
Calendario	El establecimiento de un calendario Máster de actividades, dónde tendrán lugar y toda la logística necesaria.
Contratación	El establecimiento de una metodología estándar para negociar y contratar con los proveedores. El mantenimiento de esos estándares de rendimiento por parte de los proveedores, y el seguimiento de su desempeño en comparación con los estándares.
Finanzas	El establecimiento de métodos de facturación, contabilidad y presupuestos para los recursos de formación y desarrollo. Puede incluir el seguimiento de los gastos a nivel corporativo para el departamento de recursos humanos, tanto si esos gastos corresponden a la Universidad como a otros departamentos.
Mantenimiento de informes	El mantenimiento de informes de desarrollo a nivel corporativo, de negocio, de unidades e individual.
Informes a la dirección	La producción de información para ayudar a los jefes de unidades de negocio y directores corporativos en la toma de decisiones y en los informes obligatorios.
Comunicación con los clientes	El establecimiento de un sistema para la disponibilidad permanente de la información sobre oportunidades de desarrollo para los usuarios. Incluye el establecimiento de centros de llamadas, catálogos, anuncios de seminarios, calendarios, materiales de marketing y demás vehículos de comunicación.
Control de calidad	El desarrollo y cumplimiento de estándares de calidad para los productos, procesos y servicio al cliente.

Con todo este recorrido ya estamos preparados para que una Universidad Corporativa despegue. Sin embargo, es muy probable que esto no suceda, ya que hay que ir paso a paso y recorrer una larga carrera de obstáculos. Una Universidad Corporativa es un proceso evolutivo. El inicio de una Universidad Corporativa debe ser un acontecimiento que requiere un amplio reconocimiento. Su inauguración debe ser un acontecimiento especial, con la asistencia de todos los niveles de dirección para demostrar su apoyo a sus procesos y actividades. Todos los que hayan contribuido a la planificación e inauguración de la Universidad deben recibir el agradecimiento y el reconocimiento por sus esfuerzos. Debe quedar muy claro que la Universidad Corporativa pertenece a todos los miembros de la organización y que todos desempeñan un papel en el aprendizaje permanente de la organización.

### 3. METODOLOGÍA

La implantación de una Universidad Corporativa nos va a aportar una mayor estandarización en cuanto a programas de aprendizaje, módulos formativos, itinerarios formativos, carreras profesionales, profesorado interno y externo, materiales didácticos, convenios de colaboración con centros formativos externos, y por consiguiente una reducción en nuestros costes en formación.

Teniendo en cuenta el impacto que puede tener la implantación de una Universidad Corporativa como modelo de gestión de la formación en la empresa, se establecen las siguientes hipótesis de trabajo:

**Hipótesis 1.** *El modelo de Universidad Corporativa mejorará significativamente los indicadores de gestión de recursos humanos de rotación, absentismo y accidentabilidad.*

La alineación de los objetivos de formación con los objetivos y estrategia de la empresa ayudará a mejorar los indicadores clave de recursos humanos, tales como la rotación (no deseada), el absentismo (horas perdidas de producción por causa injustificada) y la accidentabilidad (accidentes con baja y sin baja). El paso de un modelo de gestión basado en la «realización de cursos» a petición de los empleados sobre un catálogo, a un modelo de gestión de la formación basado en el «aprendizaje de los conocimientos clave, las destrezas y las actitudes para un correcto desempeño» en todos y cada uno de los puestos de trabajo de la organización, supone un esfuerzo de organización, gestión y estandarización de la formación.

**Hipótesis 2.** *La puesta en marcha de una Universidad Corporativa mejorará significativamente la satisfacción laboral con la compañía.*

La posibilidad de que las personas que trabajan en una empresa puedan disponer de itinerarios de formación para su desarrollo de carrera y promoción profesional hace que estén más motivadas y se impliquen con más ganas en el desempeño de sus puestos de trabajo, aumentando así la productividad y la competitividad. Uno de los principales agentes motivadores para continuar en su puesto es el que su empresa les permita estar continuamente formados y actualizados en sus campos. El impacto del aprendizaje sobre los empleados con un acceso a la formación puede ser clave para retenerlos.

### 3.1. Muestra

Someteremos a prueba las hipótesis anteriormente mencionadas en el entorno de nuestra empresa del sector de alimentación. Para ello, y dadas las particulares características del estudio, seleccionaremos la misma muestra en dos años distintos, 2008 y 2009, y determinaremos si hay o no diferencias significativas en las variables estudiadas.

### 3.2. Instrumentos

La medición de la eficacia y el impacto de una Universidad Corporativa (variable independiente) no es algo sencillo. En esta investigación se han controlado las siguientes variables dependientes durante los años 2008 y 2009:

- **Rotación no deseada:** número de personas que abandonan la empresa voluntariamente sobre la plantilla total.
- **Absentismo:** Horas perdidas / horas planificadas. En el presente estudio calculamos el porcentaje de absentismo dividiendo el número de ausencias diarias entre la plantilla total.
- **Accidentes:** suceso que provoca una lesión y causa baja laboral al trabajador.

- **Incidente:** suceso que provoca una lesión pero no causa baja laboral al trabajador.
- **Clima laboral:** satisfacción laboral de los empleados.

### 3.3. Procedimiento

Nuestra empresa modelo apuesta por una política que permita la carrera profesional para que cada persona se pueda realizar como tal en su trabajo y mejorar sus capacidades profesionales y humanas. Por ello, la puesta en marcha de una Universidad Corporativa tiene mucha relevancia y se presenta como un eje estratégico de la política de recursos humanos.

En los últimos años la empresa modelo ha evolucionado de una fase de producción a una fase de calidad y posteriormente a una perspectiva de personas. Este cambio ha significado un cambio de modelo orientado a: gestión del desempeño, desarrollo del talento, gestión del conocimiento, responsabilidad social corporativa y comunicación interna. Con respecto a la gestión del conocimiento, la estrategia consiste en pasar del concepto de formación al de aprendizaje. Para ello, se pretende que desde 2010 el sistema de gestión del aprendizaje pase a integrarse en el modelo de Universidad Corporativa. Su objetivo será conseguir una gestión integral del aprendizaje que impacte directamente en el negocio de forma sostenible, involucrando a la totalidad de la organización en un modelo participativo. La Universidad está estructurada en escuelas de conocimiento, por el diseño y desarrollo de programas formativos para alcanzar el nivel óptimo de desempeño por puesto de trabajo.

La idea de nuestra Universidad Corporativa se gestó dentro del plan estratégico de nuestra empresa modelo, concretamente en el plan estratégico de recursos humanos que se elaboró en el año 2008. La filosofía de aquel plan estratégico consistió en plantear una nueva política de gestión de recursos humanos basada en la gestión del conocimiento. Alrededor de este modelo se ha estructurado el área de recursos humanos con los procesos de organización, administración, selección, acogida, formación, evaluación, retribución, comunicación interna y prevención de riesgos laborales.

La puesta en marcha de la Universidad Corporativa se plantea siguiendo las fases que se describen a continuación.

#### *PRIMERA FASE: COMUNICACIÓN INTERNA E INICIO DE PROYECTO.*

El papel de la comunicación ha de ser crucial en todo el proyecto, con una implicación total de nuestra área de marketing y de las TIC desde el primer momento. Se plantean dos premisas básicas para el éxito de nuestra Universidad Corporativa:

- **La accesibilidad:** la empresa es geográficamente dispersa y con ciclos de trabajo que abarcan los 365 días del año. Por otro lado, su red interna llega a todos los empleados y se apuesta por políticas de flexibilidad en el marco de una estrategia de conciliación de la vida



personal, profesional y familiar. La Universidad debe estar a disposición de todos los empleados en cualquier lugar y a cualquier hora. Deben poder acceder desde casa y poder participar en distintos espacios de formación.

- La **notoriedad**: este proyecto ha de ser sensible al cliente interno. Por eso se ha diseñado un programa de comunicación y un plan de comunicación del mismo. Para empezar, se realizará una sesión de presentación conjunta a las líneas de dirección de la compañía, donde se expondrá el proyecto y se solicitará la participación activa de todos. Adicionalmente se programarán varios reportajes en la revista interna de la empresa y una presentación para toda la plantilla.

Desde el primer momento el proyecto será comunicado a los diferentes empleados:

- **Empleados-alumnos**: hay que conseguir que los empleados valoren el esfuerzo de la Universidad Corporativa para mantener su empleabilidad y su carrera profesional. La Universidad hará que conozcan de antemano el programa formativo para dotarles de los conocimientos y competencias necesarias para el desarrollo excelente de su función.
- **Empleados autores-formadores-dinamizadores**: se han realizado muchos esfuerzos por reconocer la labor de aquellas personas que ponen al servicio de la organización su conocimiento experto en una materia determinada. Se les ha apoyado y dotado de herramientas pedagógicas a través de nuestro centro de formadores.

## *SEGUNDA FASE: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA.*

Nuestra Universidad Corporativa tiene como misión: contribuir al progreso y mejora de la gestión y resultados de la empresa, mediante el desarrollo continuo de sus personas, impulsando un estilo de liderazgo propio y difundiendo la estrategia, cultura y valores del negocio a través del trabajo en equipo y compartiendo los conocimientos de forma transversal y las mejores prácticas de los mercados en que está presente. Su visión consiste en:

- Desarrollar y mantener un espacio de aprendizaje donde todas las personas puedan obtener las herramientas necesarias para la mejora de su desempeño profesional de forma sistemática y homogénea.
- Crear un espacio de conocimiento, donde se posibilite la generación y difusión del mismo, a través del intercambio de experiencias y prácticas entre profesionales con intereses comunes, aprovechando las posibilidades de las nuevas tecnologías.
- Facilitar y hacer más accesible la formación continua, el intercambio de información y las relaciones entre profesionales, fomentando la renovación y mejora continua en todos los procesos y utilizando y potenciando la tecnología.

El cambio de visión se presenta en la siguiente **figura**:

**FIGURA 5.** *Diferencias entre el modelo clásico de formación y el de la Universidad Corporativa.*

Modelo clásico de formación	Modelo de la Universidad Corporativa
Los cursos se desarrollan en función de la demanda, no existiendo itinerarios formativos según las líneas de negocio.	La formación se alinea con el resto de iniciativas estratégicas de la empresa y sus unidades de negocio.
Como consecuencia de lo anterior la formación se concibe como un gasto necesario más que como una inversión para el desarrollo profesional.	Todas las áreas de negocio están activamente involucradas tanto en la definición de los programas de desarrollo como en la impartición de los mismos.
El <i>e-learning</i> se encuentra en sus inicios de implantación, lo que ha impedido explotar todo el potencial que nos ofrece esta herramienta y, en consecuencia, el ahorro presupuestario correspondiente.	Se utiliza la tecnología estratégicamente para soportar y reforzar el proceso de aprendizaje y compartir el conocimiento.

Para la gestión del conocimiento hemos partido del análisis de todos los puestos de trabajo de la empresa, donde se han recogido las funciones, las competencias y los conocimientos necesarios para el correcto desempeño de los mismos. También se ha aplicado una encuesta de necesidades de formación a toda la plantilla. Nos planteamos el reto de cómo evolucionar desde la gestión de la formación hacia la gestión del conocimiento. Esto ha supuesto abandonar un modelo donde los cursos se desarrollaban en función de la demanda, no existiendo itinerarios formativos según los departamentos, áreas y secciones, para adoptar uno nuevo donde la formación se alinee con el resto de iniciativas estratégicas de la organización y su negocio.

El proceso de formación se ha transformado desde una labor de operador en los procesos asociados a los procesos de formación a liderar la participación de todas las áreas del negocio en la gestión del conocimiento corporativo de forma que estén activamente involucradas tanto en la definición de los programas de desarrollo como en la impartición de los mismos. En 2008 nos pusimos a trabajar en la conceptualización de la Universidad Corporativa con el apoyo de una consultora externa y duró seis meses, hasta conseguir el proyecto definitivo (misión, visión, órganos de gobierno y de gestión, procesos operativos y de soporte, modelo tecnológico y económico, plan de comunicación y cronograma) que consiguió el consenso con base en los siguientes objetivos:

- Alinear la formación con la estrategia de la empresa.
- Gestionar mejor el conocimiento de la organización.
- Mejorar la coordinación entre las áreas de conocimiento.
- Explicitar y fomentar el conocimiento y talento de cada área de negocio.
- Desarrollar programas más innovadores.
- Mejorar los índices de eficiencia de la formación.

Estos objetivos se han materializado en las siguientes actuaciones:

a) Adecuación de la formación a la estrategia de la empresa.

- Revisión de modelos de formación en el mundo empresarial.
- Estudio de la organización y filosofía de la empresa: visión, misión y competencias.
- Análisis del plan estratégico de la empresa para los próximos años.
- Alineamiento de la formación con el plan estratégico de la empresa.
- Análisis de la evolución histórica de la formación en la empresa.

b) Análisis de la política y procesos de recursos humanos de la empresa.

- Adecuación de la formación dentro del resto de procedimientos del sistema de recursos humanos de la empresa (organización, selección, acogida, evaluación y comunicación interna).
- Análisis de los indicadores de gestión de recursos humanos (absentismo, rotación, accidentes y clima laboral).
- Descripción de los distintos tipos de formación realizados (acogida, inicial, continua y reciclaje profesional).
- Descripción de todos los proveedores externos e internos de formación.

c) Inventario de puestos de trabajo (véase Anexo A).

El inventario de puestos de la empresa incluye la denominación del puesto y la codificación del mismo a efectos de identificación del puesto.

d) Manual de funciones, perfiles y competencias (véase Anexo B).

La redacción del manual de funciones, perfiles y conocimientos ha supuesto la base para poder organizar y guiar de forma correcta el resto del material necesario para la correcta implantación del presente proyecto a nivel. En dicho manual se recogen los siguientes datos:

- Misión.
- Funciones.
- Situación en organigrama.
- Formación básica requerida para el puesto.
- Experiencia previa requerida para el puesto.
- Experiencia de rodaje dentro de la empresa.
- Competencias.

- Conocimientos comunes para todo el personal.
- Conocimientos específicos para el puesto.

Los módulos formativos, itinerarios formativos, carreras profesionales y guías didácticas, surgen de todo el trabajo realizado para poder actualizar y adaptar este manual a nuestro objetivo. Este manual contiene, para cada uno de los puestos inventariados en la empresa, los apartados incluidos en esta ficha. La actualización de este material se ha realizado desde la idea de que no fuera sólo la típica DPT, sino que además, en un mismo manual, se pudiese observar tanto el perfil requerido para el puesto, como los conocimientos básicos que dentro de la empresa son necesarios para el excelente desempeño de cada puesto.

e) Manual de competencias (véase Anexo C).

Recoge el conjunto de competencias (12 en total) vitales a la hora del desempeño de los puestos de trabajo, que marcan los perfiles de las personas en la organización. En el Anexo C del presente proyecto se incluye una muestra del diccionario básico de competencias, con la definición de las mismas y el escalado de cuatro niveles o grados de cumplimiento, en función del desarrollo de cada competencia.

f) Manual de procesos de recursos humanos (véase Anexo D).

Dentro del manual de procedimientos de recursos humanos que se utiliza en la empresa (organización, selección, acogida, formación, evaluación y comunicación interna), analizamos los procedimientos relacionados con la formación cuyo objetivo es conseguir el desarrollo y mejora de las capacidades, conocimientos, técnicas y actitudes de los colaboradores, para la consecución de los objetivos del puesto de trabajo y el desarrollo personal y profesional. Dentro del procedimiento de formación destacamos la formación de acogida, la formación inicial en el puesto de trabajo y la formación continua.

g) Matriz de adecuación puestos/módulos formativos (véase Anexo E).

Es la matriz que recoge el conjunto de puestos de trabajo y los módulos formativos requeridos para su correcto desempeño.

h) Itinerarios profesionales y planes de carrera para poder promocionar dentro de la empresa (véase Anexo F).

Es el conjunto de posibles caminos que nos conducen a una promoción vertical (dentro de la misma especialidad) o transversal (a otra especialidad diferente).

i) Documentación administrativa (hoja de solicitud de curso, control de asistencia, incidencias y certificación).

Es la documentación administrativa necesaria para la matrícula, inicio, control de asistencia, seguimiento, finalización, evaluación y certificación en cualquier acción formativa.

j) Formatos de evaluación de la formación y valoración de la eficacia.

Es el sistema de evaluación, lo que supone tanto la evaluación del alumno y del proceso formativo (formador, documentación, instalaciones y organización) como de la valoración de la eficacia o transferencia al puesto de trabajo a medio y largo plazo.

### *TERCERA FASE: DISEÑO.*

Para esta tercera fase hemos partido de cuatro principios fundamentales:

#### **Primer principio: estructura organizativa.**

Hasta ahora, los planes de formación de nuestra organización se realizaban siguiendo el modelo de las áreas funcionales de la empresa y las necesidades coyunturales de las líneas de operaciones. Todavía no se habían generado programas formativos por puesto de trabajo. El modelo de Universidad Corporativa exige que cualquier ocupante de un puesto de trabajo conozca a priori y en todo momento cuál será el itinerario de acciones formativas necesarias para el correcto desempeño de un puesto de trabajo. La estructura organizativa de nuestra Universidad Corporativa girará en torno a los programas formativos por puesto de trabajo y a las escuelas de conocimientos. Es objetivo de la Universidad Corporativa ir avanzando progresivamente en dichos programas cuya implantación alcanzará al 100 por 100 de la plantilla en el año 2011.

En lo que se refiere a la estructura de personal se ha previsto:

- a) Un **responsable del programa formativo** por cada puesto de trabajo, que es un ocupante del mismo, identificado como excelente y cuya responsabilidad consiste en coordinar la producción de las acciones formativas propias del programa, ordenándolas en forma de itinerarios, y dirigir su correcta ejecución.
- b) Un **director** para cada escuela, cuya responsabilidad es el establecimiento de los contenidos y las materias, líneas de conocimiento y mejora de capacidades técnicas, suscribiendo las titulaciones de todas las acciones formativas propias.
- c) La **oficina técnica**, que estará formada por los profesionales del departamento de formación. Su responsabilidad consiste en proporcionar criterios metodológicos necesarios para el diseño, puesta en marcha y mejora continuada de los diferentes programas formativos por puesto de trabajo, soporte técnico y logístico a los responsables de las diferentes escuelas, y gestión de inscripciones, matriculaciones y convalidaciones.
- d) El **comité de formación**, diseñado para ser el órgano supremo de decisión en cuanto a las políticas de formación de la empresa y el plan de formación anual. En este caso al comité se le harán llegar las propuestas que se consideren oportunas desde los distintos entes impli-

cados en la formación: la empresa, recursos humanos y los trabajadores, a través del comité de empresa. Este comité estará formado por: director general, directores de las escuelas de conocimientos, responsables de recursos humanos y representantes de los trabajadores de cada planta. Su función principal será la de aprobar: la política de formación, el plan de formación anual, los procedimientos de formación, criterios de promoción, planes de estudio, itinerarios de formación y carreras profesionales.

Los conocimientos de la Universidad Corporativa se agruparán en cinco escuelas:

1. **Escuela corporativa:** encargada de divulgar nuestra misión, visión, valores y filosofía corporativa, para integrar a los nuevos empleados, formar en las competencias corporativas clave y a los formadores de toda la Universidad. También se encarga de la formación troncal en conocimientos de negocio (sector alimentación, SAP, procedimientos administrativos, política de recursos humanos, política de prevención de riesgos laborales, política de calidad, etc.). A todo nuevo empleado se le asigna un tutor y pasa por un Plan de Acogida de seis meses, donde se le inscribe en tres acciones formativas *on line* de nivel básico: presentación de empresa y sector, política de recursos humanos y normativa de prevención de riesgos laborales. Así pues, sólo después de realizar y superar el plan de acogida (que incorpora la inmersión en el funcionamiento de la intranet corporativa) y las acciones formativas correspondientes, los nuevos empleados podrán superar el periodo de prueba y pasar a inscribirse en acciones formativas propias del programa de formación de su puesto de trabajo. Recoge también la formación troncal en materia legal, tal como prevención de riesgos laborales, Ley Orgánica de Protección de Datos, seguridad alimentaria y manipulación de alimentos, Ley de Integración Social de los Minusválidos y Ley de Igualdad.
2. **Escuela de liderazgo:** organizada en función de los distintos niveles de dirección, su misión consiste en el desarrollo de las personas con responsabilidades de dirección y coordinación de personas y equipos de trabajo. Da respuesta a las necesidades formativas de directores, responsables, supervisores y coordinadores.
3. **Escuela de producción:** imparte la formación específica en producto y en las competencias técnicas específicas de todas y cada una de las secciones de producción: semiterminado, corte, ZAR, bocas, empaquetado y barquetas.
4. **Escuela de calidad:** atiende las necesidades de formación en todo lo relacionado con el sistema de calidad total y el mantenimiento de la certificación IFS en seguridad alimentaria. Es su competencia el adiestramiento para la detección de objetos extraños y el aseguramiento de la calidad en toda la cadena de producción, desde la recepción de la materia prima hasta su salida a distribuidor.
5. **Escuela de aprovisionamiento y logística:** se responsabiliza de dar respuesta a las necesidades de aprendizaje técnico en relación con el transporte y aprovisionamiento de la materia prima, su almacenamiento y distribución en la planta de producción. Comprende la formación en logística y distribución desde la recepción y almacén de la materia prima hasta su preparación en almacén de producto terminado y distribución a cliente.

Estas cinco escuelas no están concebidas para formar exclusivamente al personal de su área funcional, sino también para proporcionar contenidos y directrices a los directores de los diferentes programas formativos por puesto de trabajo. Un programa bien diseñado es aquel que es capaz de transversalizar el aprendizaje. Esto quiere decir que probablemente un mismo programa formativo pueda contener acciones formativas de varias escuelas.

En su aplicación se tienen en cuenta la formación y experiencia previa de los empleados afectados (de forma que podrán convalidar créditos en determinadas circunstancias), los actuales programas de desarrollo que derivan de la gestión del desempeño (formación por competencias) y la evolución de los sistemas informáticos de gestión de la formación, que permiten medir el aprendizaje mediante determinadas fórmulas de evaluación.

La oferta de programas se diseñará anualmente para hacer realidad la visión estratégica de la compañía, alineando los planes de formación con los objetivos estratégicos del negocio. Los programas se están diseñando combinando un aprendizaje formal e informal mediante formación presencial y herramientas de *e-learning*. En los campus se creará un ambiente que facilite y posibilite el intercambio de prácticas, experiencias, fortalezas y dificultades a las que se enfrentan los profesionales de la compañía.

## **Segundo principio: campus docentes.**

Los campus de la Universidad Corporativa son los procesos de soporte al aprendizaje, es decir, el punto de encuentro en el que se comparten las mejores prácticas internas y externas de la compañía, se difunde el conocimiento sobre el negocio y se fomenta el debate acerca de la aplicación de los ejes estratégicos de desarrollo de nuestra organización. La Universidad Corporativa contará con cuatro campus físicos: Campus 1 (Valencia), Campus 2 (Málaga), Campus 3 (Burgos) y Campus 4 (Tenerife).

El campus virtual estará concebido no sólo como un repositorio de cursos *on line*, sino como una auténtica comunidad de aprendizaje, donde los alumnos puedan acceder a los itinerarios formativos que constituyen su programa de formación en función del puesto que ocupan, a comunidades de conocimiento, a espacios en disco donde almacenar sus propios contenidos, al correo electrónico con el tutor, y a foros de experiencias específicas y materiales didácticos. Además este campus permitirá al alumno estudiar cuando quiera y donde quiera, al estar accesible desde Internet.

Uno de los principales retos planteados en la fase de conceptualización de la Universidad Corporativa consistirá en salvar la dificultad de establecer un proceso homogéneo de producción educativa *on line* para conocimientos internos. El primer trabajo consistirá en generar un procedimiento que convierta los contenidos escritos o en la cabeza de las personas en contenido *on line*, de forma que ese contenido pase de ser un conocimiento individual o de equipo a un conocimiento corporativo. Además, los materiales formativos han de ser de calidad y el contenido deberá adoptar una forma atractiva, homogénea y cumplir los estándares pedagógicos establecidos.

El objetivo será hacer tangible el conocimiento corporativo a través de los recursos internos expertos dispersos en la organización. Estos expertos, seleccionados por las respectivas escuelas de

conocimiento, evolucionan a autores, recibiendo una formación específica en estructura, estilo, modelos, etc. A partir de los guiones que proporcionan los autores, la oficina técnica aplica la transformación pedagógica necesaria y desarrolla la producción de los contenidos. Finalmente se realizará un circuito de validación por los responsables del programa formativo y de las escuelas respectivas hasta su definitiva publicación. Este ciclo de producción se deberá aplicar en los 75 módulos formativos de que consta la Universidad Corporativa.

### **Tercer principio: apoyo tecnológico.**

Desde el punto de vista del modelo tecnológico de nuestra Universidad Corporativa, se plantea como una integración de sistemas desde el módulo de gestión de eventos de HR-SAP, centraliza la gestión de la formación y está en proyecto la delegación a un campus virtual (parametrizado sobre una plataforma de formación), la distribución e impartición de las acciones formativas.

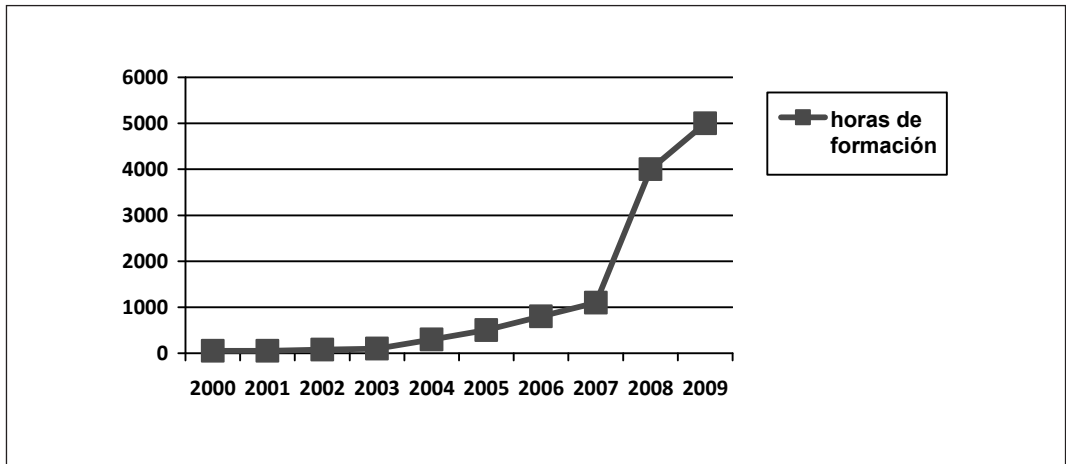
De esta manera, HR-SAP gestionará el catálogo de formación que recoge la oferta formativa de todos los módulos que componen los programas formativos (presenciales y *e-learning*). Igualmente gestionará el circuito de inscripciones a acciones formativas y centralizará el expediente académico de cada usuario con todas las evaluaciones de sus acciones formativas. Cualquier actuación en HR-SAP, a nivel de administración de usuarios, programas formativos, cursos, acciones formativas o inscripciones se reflejará a través de la interfaz intermedia, para que las registre convenientemente en los expedientes de cada uno. De esta manera se establece un equilibrio en la distribución de funciones entre ambos sistemas donde HR-SAP se erige como centralizador y gestor de toda la información de la Universidad Corporativa y el campus virtual actuará como especialista en la impartición de las acciones formativas.

El usuario debe percibir la integración de los sistemas descritos como una extensión del portal del empleado. Desde dicho portal, el usuario debe disponer de múltiples funcionalidades, tales como consulta de nómina, solicitud de vacaciones, evaluación del desempeño, beneficios sociales y formación. Esta última debe mostrar el expediente académico y la programación de convocatorias de módulos formativos. Desde ahí se podrá solicitar la inscripción a la oferta formativa que le interese. De forma análoga, el responsable del empleado confirmará las inscripciones a las acciones formativas que convengan. Desde el portal del empleado se debe acceder al portal de formación, como antesala del campus virtual. A través de esta herramienta se debe facilitar el acceso a la formación así como mantener al usuario al día de todas las novedades que se sucedan en este entorno.

### **Cuarto principio: sistema modular de formación.**

En nuestra empresa, cada vez más se nota la importancia de la formación. Es una empresa joven y en expansión, donde su equipo de profesionales muestra cada día mayor involucración en la política de la empresa. Este compromiso con la empresa hace que esta última se vuelque cada día más en el crecimiento personal y profesional de sus empleados y esto, junto con el deseo de la empresa de utilizar la formación como herramienta de motivación y retención del talento, hace que el crecimiento de la inversión en formación haya alcanzado una curva prácticamente exponencial, pasando de 12 horas de formación/trabador/año a 49 horas de formación/trabajador/año.





a) La formación en 2004:

Aunque la empresa empieza a funcionar en el año 2000, es en el año 2004 cuando observamos los primeros indicios de interés en la formación de los trabajadores en la empresa. Aunque no se hacía una planificación de la formación, tal y como ahora ya se está dando, cabe resaltar que se centraba en tres áreas principalmente: aprovisionamiento, calidad y producción.

b) A partir de 2005 hasta 2007:

Es a partir de 2005, y especialmente en 2006 y 2007, cuando empezó el interés real en la formación, empezando a planificar y presupuestar desde principios de año la formación que se iba a impartir en cada periodo. Este aumento del interés surge debido a la aparición de diversos problemas relacionados con la motivación de los trabajadores, el clima laboral o la necesidad de un claro aumento de la calidad tanto en el producto como en los procesos, así que se pensó en establecer otro plan de formación más específico para dar solución a los problemas de producción y calidad.

c) 2008:

Es a partir del año 2008 cuando se ha visto que la formación era la clave del éxito y del desarrollo, sobre todo en el sector de alimentación. Por eso, empezó la era de la formación a gran escala, donde se involucraba realmente a todos los trabajadores dándoles la oportunidad real de participación en la formación. Se plantearon módulos según las necesidades existentes, siguiendo un catálogo de formación.

d) 2009:

Es realmente en el año 2009 donde se conceptualiza la Universidad Corporativa, para lo cual se revisan y actualizan los documentos de gestión de recursos humanos, que serán la base para el

diseño modular de la formación, los itinerarios de formación y las carreras profesionales. Este año supone un punto de inflexión que cambiará la forma de ver las políticas de formación dentro de la empresa. Es el año en que ya se ponen los cimientos de la definitiva Universidad Corporativa.

#### *CUARTA FASE: IMPLANTACIÓN.*

Con las tres fases anteriores hemos querido dar la importancia que merece a las fases previas a la implantación de una Universidad Corporativa. Nuestra Universidad Corporativa como tal iniciará su andadura el próximo año 2011.

#### *QUINTA FASE: CONTROL Y SEGUIMIENTO.*

Se establecerá un control y seguimiento basado en auditorías anuales para verificar la eficacia de este sistema de gestión de la formación.

## 4. RESULTADOS

Los resultados demuestran que la puesta en marcha de una Universidad Corporativa mejoran significativamente los indicadores clave de gestión de recursos humanos: la rotación, el absentismo, la accidentabilidad y el clima laboral, tal como aparece en el **cuadro 1** y en los **gráficos 1, 2 y 3**.

Como podemos observar:

- Hemos pasado de un porcentaje de rotación no deseada de 0,70 a un 0,00 por 100.
- El absentismo se ha reducido de un 5,81 a un 3,36 por 100.
- El índice de accidentes e incidentes ha pasado de un 3,49 a un 2,24 por 100.

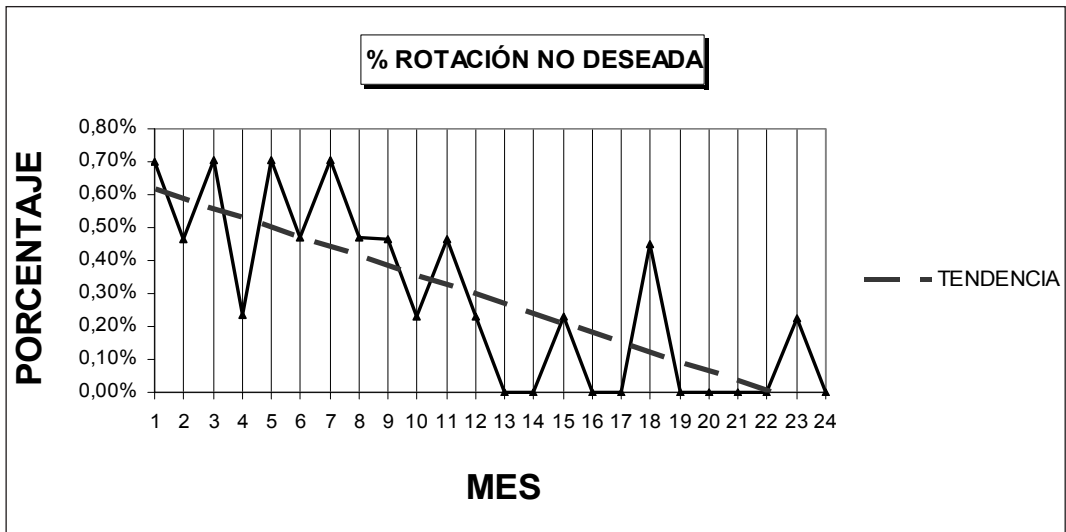
### DATOS DEL ESTUDIO DE IMPLANTACIÓN DE LA ESCUELA CORPORATIVA

**CUADRO 1.** Resultados obtenidos en los indicadores de gestión de recursos humanos.

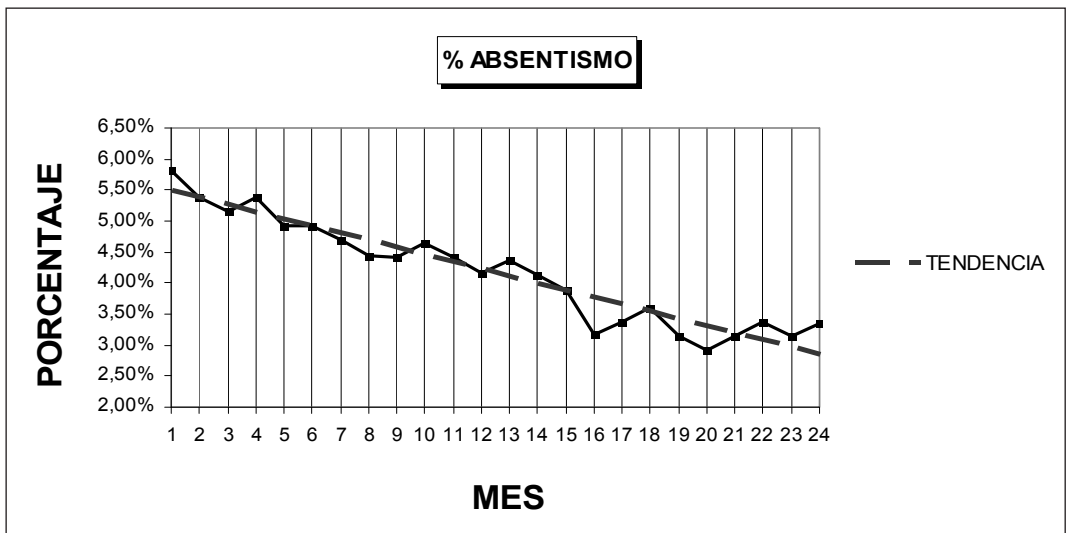
Periodo	Mes	Plantilla total	Rotación no deseada	% Rotación	Ausencias diarias	% Absentismo	Accidentes e incidentes	% Accidentes + incidentes
EN 08	1	430	3	0,70%	25	5,81%	15	3,49%
FB 08	2	428	2	0,47%	23	5,37%	14	3,27%
.../...								

Periodo	Mes	Plantilla total	Rotación no deseada	% Rotación	Ausencias diarias	% Absentismo	Accidentes e incidentes	% Accidentes + incidentes
.../...								
MZ 08	3	427	3	0,70%	22	5,15%	13	3,04%
AB 08	4	427	1	0,23%	23	5,39%	16	3,75%
MY 08	5	426	3	0,70%	21	4,93%	14	3,29%
JN 08	6	427	2	0,47%	21	4,92%	15	3,51%
JL 08	7	425	3	0,71%	20	4,71%	14	3,29%
AG 08	8	427	2	0,47%	19	4,45%	13	3,04%
SP 08	9	430	2	0,47%	19	4,42%	13	3,02%
OC 08	10	431	1	0,23%	20	4,64%	12	2,78%
NV 08	11	431	2	0,46%	19	4,41%	14	3,25%
DC 08	12	433	1	0,23%	18	4,16%	13	3,00%
EN 09	13	435	0	0,00%	19	4,37%	13	2,99%
FB 09	14	436	0	0,00%	18	4,13%	12	2,75%
MZ 09	15	438	1	0,23%	17	3,88%	13	2,97%
AB 09	16	442	0	0,00%	14	3,17%	14	3,17%
MY 09	17	445	0	0,00%	15	3,37%	12	2,70%
JN 09	18	445	2	0,45%	16	3,60%	11	2,47%
JL 09	19	444	0	0,00%	14	3,15%	11	2,48%
AG 09	20	447	0	0,00%	13	2,91%	13	2,91%
SP 09	21	447	0	0,00%	14	3,13%	12	2,68%
OC 09	22	446	0	0,00%	15	3,36%	12	2,69%
NV 09	23	446	1	0,22%	14	3,14%	11	2,47%
DC 09	24	447	0	0,00%	15	3,36%	10	2,24%
<b>Total 2008</b>			<b>25,00</b>		<b>250,00</b>		<b>166,00</b>	
<b>Promedio 2008</b>		<b>428,50</b>	<b>2,08</b>	<b>0,49%</b>	<b>20,83</b>	<b>4,86%</b>	<b>13,83</b>	<b>3,23%</b>
<b>Total 2009</b>			<b>4,00</b>		<b>184,00</b>		<b>144,00</b>	
<b>Promedio 2009</b>		<b>443,17</b>	<b>0,33</b>	<b>0,08%</b>	<b>15,33</b>	<b>3,46%</b>	<b>12,00</b>	<b>2,71%</b>
<b>Total</b>			<b>29,00</b>		<b>434,00</b>		<b>310,00</b>	
<b>Promedio Total</b>		<b>435,83</b>	<b>1,21</b>	<b>0,28%</b>	<b>18,08</b>	<b>4,16%</b>	<b>12,92</b>	<b>2,97%</b>

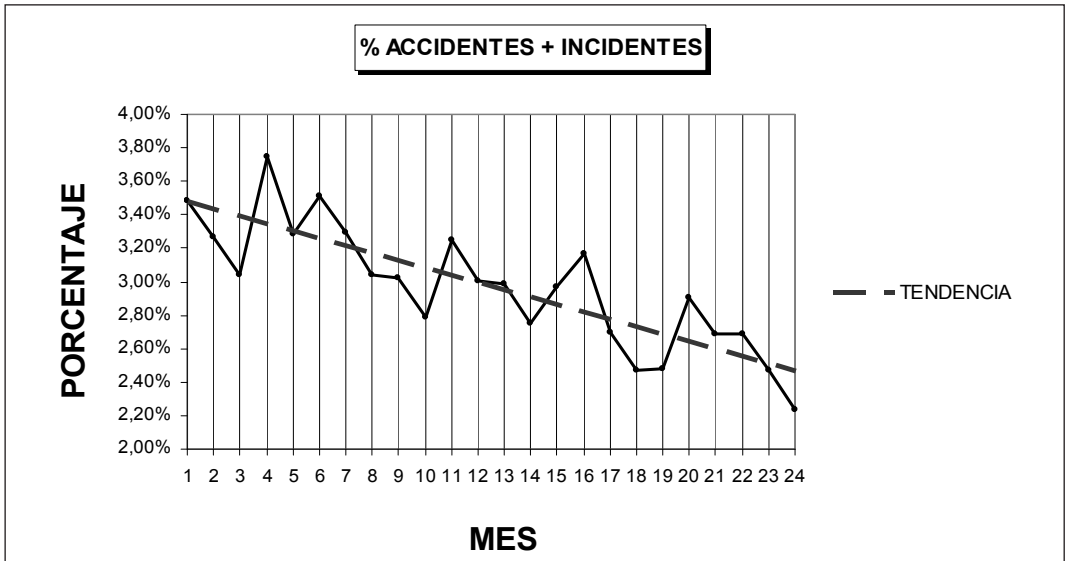
**GRÁFICO 1.** *Tendencia de la rotación.*



**GRÁFICO 2.** *Tendencia del absentismo.*

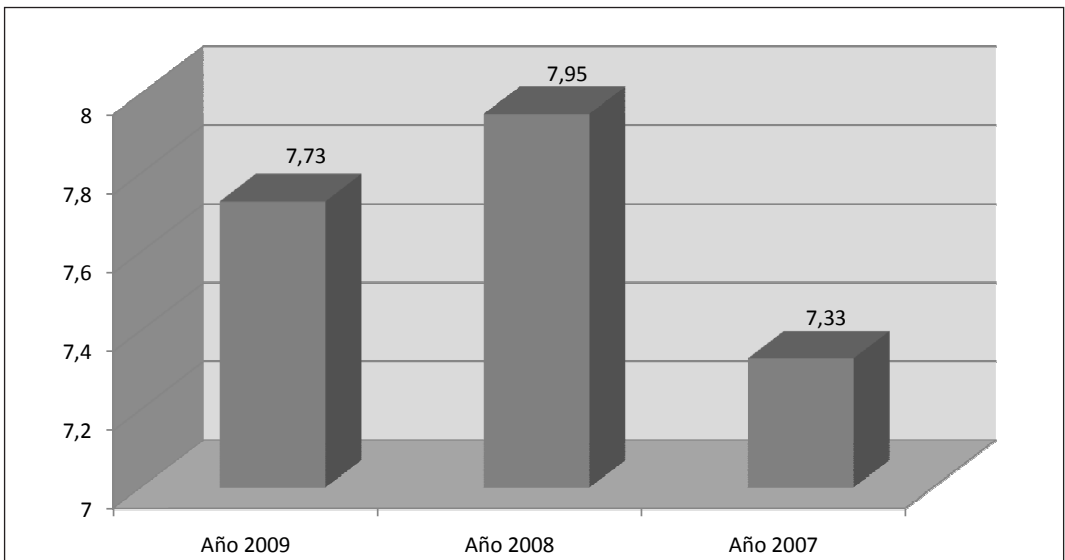


**GRÁFICO 3.** *Tendencia de la accidentabilidad.*

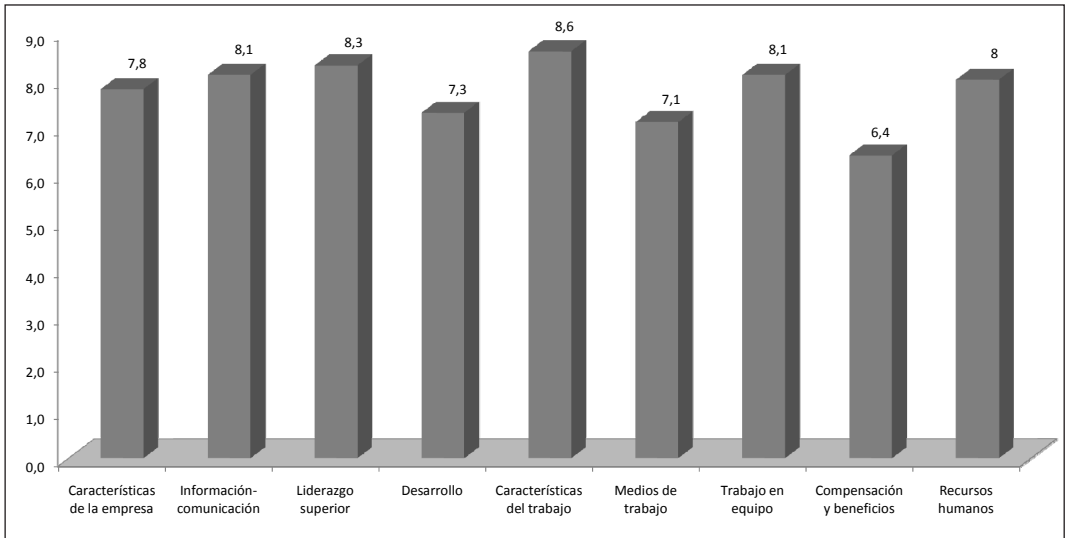


También los resultados demuestran una mejora significativa de la satisfacción laboral y de la percepción de desarrollo profesional y personal, tal como se muestra en los siguientes **gráficos (4 y 5)**:

**GRÁFICO 4.** *Índices de satisfacción laboral 2007-2008-2009.*



**GRÁFICO 5.** Índices de satisfacción por factor.



Tal como podemos observar, la satisfacción laboral de los empleados ha pasado de una puntuación de 7,33 (2007) a 7,95 (2008) y a 7,73 puntos (2009). La tendencia es positiva (0,40 puntos). También hay que considerar el valor de la variable desarrollo (posibilidad de formación y promoción), que ha supuesto una puntuación de 7,3 puntos.

## 5. DISCUSIÓN

Los resultados del presente trabajo demuestran la posibilidad de mejorar la productividad (absentismo, rotación y accidentabilidad) y la satisfacción laboral en la empresa, a través del diseño e implantación de una Universidad Corporativa. Este modelo aporta el aprendizaje necesario para que cada trabajador consiga su nivel óptimo de desempeño en su puesto de trabajo, aportando también otros resultados precedentes y colaterales al anterior como la implicación, compromiso, motivación y eficiencia de la plantilla. No obstante, los resultados obtenidos son también, en parte, consecuencia de otras buenas prácticas en gestión de recursos humanos, tales como una buena evaluación, comunicación interna, etc., que serán motivo de otras investigaciones futuras.

Una Universidad Corporativa, diseñada tomando como premisa el profundo conocimiento de la empresa, y su descripción a través del organigrama y de los puestos de trabajo inventariados, nos ofrece la oportunidad de concebir la empresa como una entidad en la que participan multitud de personas, con un cometido bien definido, siendo la suma de todos ellos el fin último de la empresa. Conseguir que dicha suma de cometidos de los distintos componentes de la plantilla sea la deseada es la función principal de la Universidad, pero para ello su concepción, diseño, implantación, herramientas, objetivos y evaluación, deben ser los adecuados según la entidad de que se trate, en tanto que deben tomarse en consideración las peculiaridades de cada empresa.

La metodología empleada ha perseguido alinear la formación a la estrategia de la empresa, para lo cual ésta debe estar bien definida. Algo muy importante en lo que hacemos mucho hincapié en nuestro trabajo, es la participación de todos en la definición de la estrategia, que no puede ser otra cosa más que satisfacer las necesidades de los clientes internos, con la máxima calidad.

El mayor problema para implantar este modelo es la propia empresa, en el sentido que toda organización tiene sus peculiaridades y carencias, tanto desde el punto de vista formativo, como desde otras ópticas. La plantilla es la que es, y quizás no se encuentren encuadrados en los puestos más adecuados acorde a sus perfiles personales o profesionales. Ante esta problemática la solución adoptada fue conocer profundamente la organización para lo cual deben implicarse en el proyecto los mandos intermedios de la misma, bajo la coordinación del personal de recursos humanos de la empresa y participando activamente en el proyecto. Una colaboración eficaz entre ambas instancias permitirá una correcta radiografía de la plantilla, conocerla en profundidad, y por ende, realizar los ajustes necesarios para que el acople entre perfiles existentes del personal y los perfiles necesarios para cada puesto sean los correctos.

Éste será el punto de partida a partir del cual se detectarán las carencias formativas, ya que por un lado dispondremos de los perfiles personales y los deseados, gracias a la descripción de puestos de trabajo. Los desajustes entre ellos nos darán los módulos formativos de los que se compondrán las carreras profesionales de nuestra Universidad Corporativa. El plan de formación consiste fundamentalmente en la ordenación de todos estos módulos, el diseño de los cursos, la forma, lugar y modo de impartición, pero siempre teniendo en cuenta la actividad y forma de ser de la empresa, su ritmo productivo y su objetivo final.

Una vez determinados los módulos de índole normativo o legal (p.ej. preventivo, calidad), habría que diseñar aquéllos más específicos según la actividad de la compañía y ordenarlos según la intensidad en que sea necesario conocerlos, en tanto que la formación será más básica, según también lo sea la responsabilidad de las funciones a desempeñar.

Durante el desarrollo del proyecto nos encontramos con que no debíamos tomar en consideración a la empresa en exclusiva como receptora de los beneficios de la formación a impartir, sino que el trabajador debía ser también objetivo de este proyecto. El beneficio debe ser mutuo, para lograr una sincera implicación y motivación, con lo que el proyecto tendrá más posibilidades de éxito. Un éxito que configuramos, no sólo por la impartición de la formación (que siempre es beneficioso), sino por la consecución de los objetivos marcados al inicio del mismo, es decir, mejorar la productividad en la empresa. En esta línea, la formación a impartir no sólo debía incidir en los aspectos más relevantes a la hora del desempeño de las funciones más habituales de cada puesto, sino que debía tener cierta estructura a nivel de organización y permitir así ordenar los módulos formativos de tal manera que conduzca a un sistema de promoción profesional a través de la formación.

Una de las consecuencias más prácticas que ha ofrecido este proyecto son los itinerarios formativos. Los itinerarios formativos suponen un recorrido profesional de la mano del organigrama empresarial. Producida la incorporación de un nuevo trabajador a la organización, éste conocerá de antemano la formación mínima necesaria para ocupar su puesto y la necesaria para el acceso a otros puestos de trabajo dentro de la compañía. Por tanto, la formación interna se configura como el pilar básico, además de los tradicionales de la experiencia e implicación, para el acceso a otros puestos de mayor responsabilidad. Según el área o departamento al que pertenezca cada trabajador el itinerario

será distinto, en tanto que, como apuntábamos anteriormente, existirán áreas muy específicas o especializadas dentro de la empresa, que precisen módulos específicos o más detallados.

Uno de los problemas planteados en este punto fue la excesiva especialización de dichos módulos específicos, en tanto que vetaba ciertos itinerarios profesionales para personal de otras áreas. Es decir, personal de una determinada sección tenía vetado el acceso a otra sección distinta y diferenciada debido a la especialidad de ambas secciones. En este punto surgió la posibilidad de crear módulos colaterales a través de los cuales se suplieran las carencias que comentamos y que cualquier trabajador pudiera realizar cualquier itinerario independientemente de la sección a la que perteneciera. Estos módulos debían ser diseñados por personal especializado de las secciones o departamentos implicados, con el fin de otorgar una preparación suficiente para el acceso a la nueva responsabilidad. Pensamos que la actualización de los módulos de formación o cursos, por el personal que los imparte es vital, en tanto que existen ciertas disciplinas que evolucionan con la técnica, nuevos descubrimientos, etc., no pudiendo la Universidad Corporativa ser ajena a esta circunstancia.

Una vez diseñada e implantada en el seno de la organización, la formación debe ser evaluada. De nada serviría la implantación de nuestro proyecto si posteriormente no se verificara que la preparación recibida a través de la formación ha cumplido los objetivos para los que fue proyectada. Deben ser los propios receptores de la formación los que deben evaluar todo los aspectos que intervinieren en la misma, con el fin de mejorarla en orden a su eficacia y mejora. Pero no sólo debe evaluarse cada acción formativa, sino también el proyecto en su conjunto, cosa que sólo podrá realizarse cuando éste esté plenamente implantado y desarrollado en el futuro.

## 6. CONCLUSIONES

La incipiente experiencia de nuestra Universidad Corporativa nos lleva a la conclusión preliminar de que toda la formación recibida por el personal ha constituido un factor motivador para el mismo, desempeñando sus funciones habituales de un modo más fluido y natural, además de seguro, habiéndose reducido la siniestralidad laboral al personal con más horas de formación. La promoción profesional gracias a la formación es ahora posible, por lo que también habrá trabajadores que la utilizarán, además, para recorrer itinerarios profesionales, consiguiéndose otro de los objetivos proyectados al inicio del proyecto. Es difícil concluir si la productividad se ha visto afectada positivamente, y en este sentido hay otros factores a tener en cuenta en futuras investigaciones, tales como los estilos de mando, la comunicación interna, etc.

Podemos concluir que los objetivos que perseguía este proyecto se han cumplido a un nivel satisfactorio, habiéndose desarrollado con éxito un modelo para la gestión de la formación en el seno de la empresa. La eficacia obtenida con el mismo permite verificar que el diseño de la formación, tomando como base un profundo conocimiento de la organización, con la implicación de los mandos intermedios y responsables, es la clave para el éxito de una Universidad Corporativa.

El diseño y puesta en marcha de este modelo de Universidades Corporativas en las empresas marcará un antes y un después en la gestión de la formación y abre un campo de investigación en los próximos años, que tanto es de desear en las organizaciones de nuestro país.



# Bibliografía

- ALONSO, C.M. y GALLEGRO, D.J. [1994]: *Medios audiovisuales y recursos didácticos en el nuevo enfoque de la educación*. CECE. Madrid.
- ALONSO, C.M., GALLEGRO, D.J. y HONEY, P. [1994]: *Los estilos de aprendizaje*. Mensajero. Bilbao.
- AMAT, O. [1994]: *Aprender a enseñar*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- ANZIZU, J.M. [1984]: *Motivación*. Biblioteca Harvard-Deusto. Ed. Deusto. Bilbao.
- APPLEGARTH, M. [1992]: *Programas de capacitación*. Legis. Bogotá.
- ARGYRIS, C. [1993]: *Cómo vencer las barreras organizativas*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- [1997]: «Double loop learning in organization». *Harvard Business Review*.
  - [1999]: *Conocimiento para la acción*. Ed. Granica.
- AUBAC, L. y LIGER, A. [1992]: *L'elaboration du plan de formation dans l'entreprise*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- BALDWIN, T.T. y FORD, J.K. [1988]: «Transfer of training: a review and directions for future research». *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- BAPUJI, H. y CROSSAN, M. [2004]: «From raising questions to providing answers: Reviewing organizational learning research». *Management Learning*, vol. 35, n.º 4, 397-417.
- BESSEYRE DES HORTS [1990]: *Gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Ed. Deusto. Bilbao.
- BROAD, M.L. y NEWSTROM, J.W. [1992]: *Transfer of training: action packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- BUCKLEY, R. y CAPLE, J. [1991]: *La formación. Teoría y Práctica*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. [2000]: *Jornadas sobre Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Competitiva*. Madrid.
- CASADO, J.M. y QUESADA, M. [2000]: «Gestión del Conocimiento». [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- CASTANYER, F. [1988]: *La formación permanente en la empresa*. Ed. Deusto. Bilbao.
- CASSE, P. [1992]: *Instrumentos para una formación eficaz*. Ed. Deusto. Bilbao.
- COCKMAN, P., EVANS, B. y REYNOLDS, P. [1992]: *Client centred consulting. A practical guide for internal advisers and trainers*. McGraw-Hill. London.
- COTTON, J.L., VOLLRATH, D.A., FOGGAT, K.L., LENGNICK-HALL, M.L. y JENNINGS, K.R. [1988]: «Employee participation: diverse forms and different outcomes». *Academy of Management Review*, vol. 13, n.º 1, 8-22.
- CRAIG, A. y BITTEL, T. [1991]: *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- CHIVA, R. [2004]: «The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector». *Human Resource Development International*, vol. 7, n.º 2, 233-249.
- CHIVA, R., ALEGRE, J. y LAPIEDRA, R. [2007]: «Measuring organizational learning capability among the workforce». *International Journal of Manpower*, vol. 28, n.º 3, 224-242.
- DANIELS, K. y BAILEY, A. [1999]: «Strategy development processes and participation in decision making: predictors of role stressors and job satisfaction». *Journal of Applied Management Studies*, vol. 8, n.º 1, 27-42.
- DE BONO, E. [1993]: *Más allá de la competencia*. Ed. Paidós. Barcelona.
- DIBELLA, A.J., NEVIS, E.C. y GOULD, J.M. [1996]: «Understanding organizational learning capability». *Journal of Management Studies*, vol. 33, n.º 3, 361-379.
- DIXON, N. [1997]: «The hallways of learning». *Organizational Dynamics*, vol. 25, n.º 4, 23-34.
- EASTERBY-SMITH, M., SNELL, R. y GHERARDI, S. [1988]: «Organizational learning: diverging communities of practice?». *Management Learning*, vol. 29, 259-272.
- EASTERBY-SMITH, M. y ARAUJO, L. [1999]: «Organizational learning: current debates and opportunities». En EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J.G. y ARAUJO, L. [Eds.], *Organizational learning and the learning organization*. Londres, Sage Publications, 1-21.
- FAIRBAIN, U. y MITCHELL, M. [1988]: *The External Environments of Human Resources*. IBM Corporation.
- FIOL, M.C. y LYLES MARJORIE, A. [1985]: «Organizational Learning». *Academy of Management Review*.
- FLORES VIVAR, J. [2000]: «La gestión del conocimiento en las empresas». [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- GALLEGRO, D.J. y ALONSO, C.M. [1992]: «¿El Departamento de Formación de cienienta a estrella?». *Fondo Empresarial*, n.º 6, abril, 6-7.
- [1993]: «El Consultor de Formación». *Revista de Orientación Educativa y Vocacional*, vol. III, n.º 4, 73-83.

- GALLEGO, M. [2000]: «Gestión Humana basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales». *Revista Universidad EAFIT*, julio-agosto-septiembre.
- GARRATT, B. [1990]: *Creating a learning organization. A guide to leadership learning development*. Cambridge.
- GARVIN, D.A. [1993]: «Building a learning organization». *Harvard Business Review*, 71, July-August.
- GIBSON, J.L. e IVANCEVICH, J.M. [1994]: *Las Organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington.
- GOBERNA, R. y TREBESH, K. [1994]: «Presente y futuro del aprendizaje organizacional: la práctica de la teoría». XV Jornadas Nacionales de AFYDE. Palma de Mallorca.
- GOH, S. y RICHARDS, G. [1977]: «Benchmarking the learning capability of organizations». *European Management Journal*, vol. 15, n.º 5, 575-583.
- GRADILLAS REVERTÉ, M. [2001]: «Propuesta para la formulación de una estrategia de Gestión del Conocimiento». [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- GUTIÉRREZ-CUEVAS, C. [2000]: «Estructura de las organizaciones y circulación del conocimiento». [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- GUY LE BOTERF [1991]: *Ingeniería y evaluación de los Planes de Formación*. Colección Aedipe. Ed. Deusto. Bilbao.
- HAMMER, M. [1994]: *Reingeniería de la Empresa*. Ed. Panamon, Barcelona.
- HEDBERG, B. [1981]: «How organizations learn and unlearn». En NYSTROM, P.C. y STARBUCK, W.H. [Eds.], *Handbook of Organizational Design*. Oxford University Press. Nueva York.
- HONEY, P. [1992]: *Improve your people skills*. Institute of Personnel Management. London.
- HORST SEMMEL, H. [1988]: *La formación. Un reto empresarial*. Ed. Deusto. Bilbao.
- HUBER, G. [1991]: «Organizational learning. The contributing processes and the literaturas». *Organizational Science*, 2.
- HULT, G.T.M. y FERRELL, O.C. [1977]: «Global organizational learning capability in purchasing: construct and measurement». *Journal of Business Research*, vol. 40, 97-111.
- ISAACS, W. [1993]: «Dialogue, collective thinking and organizational learning». *Organizational Dynamics*, vol. 22, n.º 2, 24-39.
- JARRIS, P. [2006]: *Universidades Corporativas: nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global*. Ed. Narcea. Madrid.
- JEFFRIES, D.R., EVANS, B. y REYNOLDS, P. [1992]: *Training for total quality management*. Kogan Page. London.
- LATHAM, G.P., WINTERS, D.C. y LOCKE, E.A. [1994]: «Cognitive and motivacional effects of participation: a mediator study». *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 1, n.º 15, 49-63.
- LAWLER, E.E. [1996]: *La Ventaja Definitiva: Creando Organizaciones Participativas e Innovadoras*. Ed. Granica. Barcelona.
- LEONARD, D. y STRAUS, S. [2000]: «Poner a trabajar todo el cerebro de la empresa». *Harvard Business Review*. Ed. Deusto, S.A.
- LEVIT, B. y MARCH, J.G. [1998]: «Organizational Learning». *American Review of Sociology*, vol. 14.
- LOCKE, E.A. [1982]: «The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation». *Academy of Management Review*, 7, n.º 1.
- LOZANO, M.M., SEVILLA, Á. y VALTUEÑA, R. [2000]: «Aproximación a la gestión del conocimiento. Una visión práctica». [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- MARR, R. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. [1984]: *Política de personal en la empresa. Economía de los Recursos Humanos*. Colección Política Empresarial. Ed. ESIC. Madrid.
- MEEN, D.E. y KEOUGH, M. [1992]: «Creating the learning organization». *The McKinsey Quarterly*, 1. Bruselas.
- MITCHELL, G. [1995]: *Manual del capacitador*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- MUMFORD, A. [1991]: «Individual and organizational learning». *Industrial and Commercial Training*, 23, 6.
- NADLER, L. y NADLER, Z. [1989]: *Developing Human Resources*. CA. Jossey-Bass. San Francisco.
- NEVIS, E., DIBELLA, A.J. y GOULD, J.M. [1995]: «Understanding organization learning system». *Sloan Management Review*, vol. 36, n.º 2, 73-85.
- NEWBY, T. [1992]: *Cost-effective training*. Kogan Page. London.
- [1992]: *Validating your training*. Kogan Page. London.
- NILSON, C. [1994]: *Cómo formar a su personal*. Ed. Deusto. Bilbao.
- NOHRIA, N. y ECCLES, R.G. [1992]: *Networks and Organisations: Structure, Form and Accion*. Harvard Business School Press. Boston.

- NONAKA, I. [2000]: «La empresa creadora de conocimiento». *Harvard Business Review*. Ediciones Deusto, S.A.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. [1995]: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- OSWICK, C., ANTHONY, P., KEENOY, T. y MANGHAM, I.L. [2000]: «A dialogic analysis of organizational learning». *Journal of Management Studies*, vol. 37, n.º 6, 887-901.
- PAIN, A. [1990]: *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Ed. Granica. Barcelona.
- [1993]: *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Ed. Granica. Barcelona.
- PEDLER, M., BURGOYNE, L. y BOYDELL, T. [1997]: *The learning company. A strategy for sustainable development*. Maidenhead. McGraw-Hill. London.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. y RODRIGO MOYA, B. [1997]: *La Dirección de Recursos Humanos*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- PETERS, T. [1993]: *Reinventando la excelencia*. Ediciones B. Barcelona.
- PETERS, T. y AUSTIN, N. [1986]: *Pasión por la excelencia*. Ed. Folio. Barcelona.
- PETERSON, R. [1992]: *Training needs analysis in workplace*. Kogan Page. London.
- PRIETO, J.M. [1991]: «Psicología del trabajo y formación del personal en la transformación europea». *Rev. de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 7, [20], 207-215.
- RAE, L. [1994]: *Manual de formación de personal*. Ed. Deusto. Bilbao.
- RANDELL, G. [1989]: *La valoración y formación del personal*. Ed. Deusto. Bilbao.
- REGALBUTO, G.A. [1999]: *Primeros pasos del diseño de una Universidad Corporativa: problemas y alternativas*. Performance Improvement.
- RODRÍGUEZ, J.L. [1993]: *La formación en las organizaciones*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, J.L. y MEDRANO BASANTA, G. [1993]: *La formación en las organizaciones*. Eudema Psicología. Recursos Humanos. Ed. Eudema. Madrid.
- SAUNDERS, M. y HOLDAWAY, K. [1992]: *The in-house trainer as consultant*. Kogan Page. London.
- SARRIEGUI, J.M. [2000]: «La Gestión del Conocimiento». [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- SCOTT-LADD, B. y CHAN, C.C.A. [2004]: «Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change». *Strategic change*, vol. 13, n.º 2, 95-105.
- SCHIEIN, E.H. [1993]: «On dialogue, culture and organizational learning», *Organizational Dynamics*, vol. 22, n.º 2, 40-51.
- SHAW, R.B. y PERKINS, D.N.T. [1991]: «Teaching organizations to learn». *Organization Development Journal*, 9, 4, 1-12.
- SENGE, P.M. [1992]: *La quinta disciplina*. Ed. Granica. Barcelona.
- SHRIVASTAVA, P. [1983]: «A typology of organizational learning Systems». *Journal of Management Studies*, 20, 1.
- SITKIN, S.B. [1996]: «Learning through failure». En COHEN, M. y SPROULL, L. [Eds.]. *Organizational Learning*. California: Sage Publications.
- SMITH, P.B. y PETERSON, M.F. [1990]: *Liderazgo, organizaciones y cultura*. Ed. Pirámide. Madrid.
- SOLÉ, F. [1994]: *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- STAHL, T., NYHAN, B. y D'ALOJA, P. [1993]: *The learning organization*. Eurotecnec. Brussels.
- STATA, R. [1989]: «Organizational Learning - The Key to Management Innovation». *Sloan Management Review*.
- TANNENBAUM, S.I. [1997]: «Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies». *Human Resource Management*, vol. 36, 437-452.
- TOFFLER, A. [1990]: *El cambio del poder*. Ed. Plaza y Janés. Barcelona.
- UDAONDO, M. [2000]: «La gestión del conocimiento». [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- ULRICH, D., JICK, T. y VON GLINOW, M.A. [1993]: «High-impact learning: building and diffusing learning capability». *Organizational Dynamics*, vol. 22, n.º 2, 52-79.
- WEICK, K.E. y WESTLEY, F. [1996]: «Organizational learning: affirming an oxymoron». En CLEGG, S.R., HARDY, C. y NORD, W.R. [Eds.], *Handbook of organizational studies*, 440-458. London. Sage.
- WITT, L.A., ANDREWS, M.C. y KACMAR, K.M. [2000]: «The role of participation in decision making in the organizational politics-job satisfaction relationship», *Human Relations*, vol. 53, n.º 3, 341-358.
- YEUNG, A.K., ULRICH, D.O., NASON, S.W. y VON GLINOW, M. [1999]: *Organizational learning capability*. Oxford University Press. Nueva York.

## ANEXOS

## ANEXO A. Inventario de puestos.

N.º	Cod.	Puesto de trabajo
1	DGE.	Director General.
2	DOP.	Director de Operaciones.
3	DAR.	Director de Administración y Recursos Humanos
4	DAP.	Director de Aprovisionamiento.
5	DPL.	Director de Planta.
6	RCC.	Responsable Corporativo de Calidad.
7	RCI.	Responsable Corporativo de Ingeniería y Mantenimiento.
8	RCR.	Responsable Corporativo de Recursos Humanos.
9	RCT.	Responsable Corporativo de TIC.
10	RPL.	Responsable de Planificación y Logística.
11	RCM.	Responsable de Compras.
12	GPO.	Gestor de Pool.
13	GCU.	Gestor de Cuentas.
14	ASC.	Auditor de Sistemas de Calidad.
15	RCA.	Responsable de Calidad Campo.
16	RMA.	Responsable de Marketing.
17	TPR.	Técnico de Producto.
18	TCC.	Técnico de Calidad Campo.
19	TPR.	Técnico de Procesos.
20	RAD.	Responsable de Administración.
21	ADM.	Administrativo.
22	TIA.	Técnico de Informática. Analista SAP.
23	TIS.	Técnico de Informática. Sistemas.
24	RFI.	Responsable de Finanzas.
25	RCO.	Responsable CO.
26	RPR.	Responsable de Prevención de Riesgos Laborales.
27	SPV.	SPV Mejora Continua Planta.
28	RPP.	Responsable de Producción Planta.
29	RCP.	Responsable de Calidad Planta.

.../...

N.º	Cod.	Puesto de trabajo
...		
30	RLA.	Responsable de Logística y Aprovisionamiento Planta.
31	RMP.	Responsable de Mantenimiento Planta.
32	RRH.	Responsable de Recursos Humanos Planta.
33	REC.	Recepcionista/Telefonista.
34	SPR.	Supervisor de Producción.
35	SCA.	Supervisor de Calidad.
36	SLO.	Supervisor de Logística.
37	SMA.	Supervisor de Mantenimiento.
38	TAP.	Técnico de Aprovisionamiento.
39	TMA.	Técnico de Mantenimiento.
40	ARH.	Ayudante de Recursos Humanos.
41	AMA.	Administrativo de Mantenimiento.
42	COO.	Coordinadora.
43	OCA.	Operario de Calidad.
44	CAR.	Carretillero.
45	OSE.	Operario de Sección.
46	VOL.	Volcador.

### ANEXO B. Manual de funciones, perfiles y competencias.

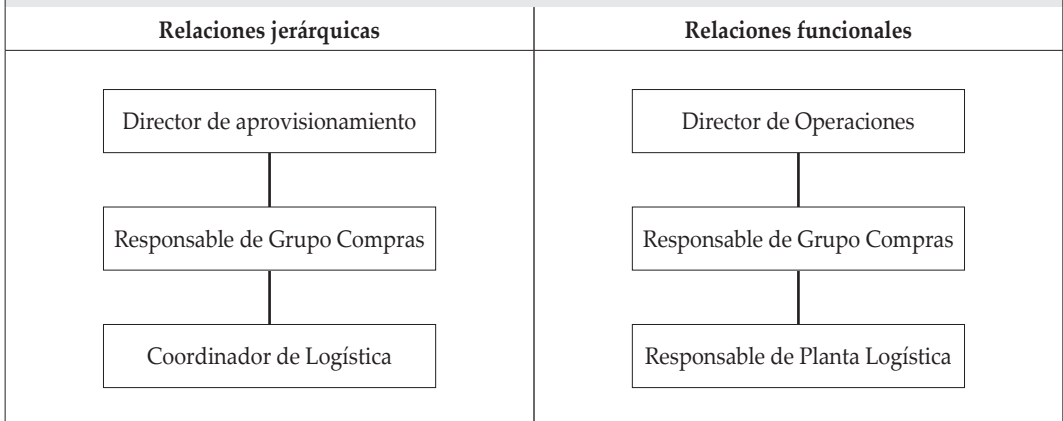
Empresa modelo	Manual de descripción de puestos de trabajo y perfiles requeridos para su desempeño	Código RCO
	PUESTO: RESPONSABLE GRUPO COMPRAS	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<b>Misión</b>		
Es el responsable de la realización de las compras de materia prima, asegurando la cantidad y calidad necesaria para la producción en todas las plantas de Verdifresh, según el plan establecido.		
<b>Funciones</b>		
Revisa las disponibilidades frente a las necesidades de MP a tres semanas vista. Informa a aprovisionamiento de planta y coordina con ellos las actividades. Gestiona la crisis de falta de MP, con una visión a tres semanas.		
...		

.../...

- Busca alternativas para cubrir las crisis.
- Realiza seguimiento de indicadores de servicio con cada proveedor: capacidad, fiabilidad de entrega, puntualidad.
- Selecciona y propone nuevos proveedores a la Dirección de Aprovisionamiento.
- Pre-negocia los precios con nuevos proveedores.
- Elabora e implanta planes de ahorro.
- Revisa los programas de compras con periodicidad trimestral junto con el responsable de planificación de compras.
- Gestiona las no conformidades con proveedores.
- Supervisa el pago a proveedores y valida los descuentos.
- Gestiona los precios en sistema SAP.

**Estas funciones son orientativas y la empresa podrá modificarlas según sus necesidades.**

**Situación en organigrama**



**En caso de ausencia es sustituido por:** Responsable de Planificación de Compras.

**PERFIL DEL PUESTO**

**Formación básica requerida para el puesto**

Titulación universitaria, preferentemente Administración de Empresas, Económicas, Ingeniería Agrícola o experiencia similar equivalente. Se valorará posgrado en Dirección y Gestión de Compras, Aprovisionamiento y Logística y conocimientos de sector Hortofrutícola, alimentación I gama y gama IV y SAP.

**Experiencia previa requerida para el puesto**

Al menos 5 años de experiencia en puestos similares.

**Experiencia de rodaje dentro de la empresa**

1 año.

.../...

.../...

### Competencias

Competencias	Nivel
Liderazgo.	3
Comunicación e influencia.	3
Gestión de la información.	3
Dirección de personas.	3
Desarrollo de personas	3
Trabajo en equipo.	3
Identificación con la empresa.	3
Orientación a resultados.	3
Orientación a orden y calidad.	3
Orientación a negocio.	3
Aprendizaje y mejora continua.	3
Iniciativa.	3
Flexibilidad.	3
Autocontrol.	3
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>
<b>NOTA:</b> 0 = AUSENCIA; 1 = NORMAL; 2 = ALTO; 3 = MUY ALTO; 4 = EXCELENTE	

### CONOCIMIENTOS

#### Conocimientos comunes para todo el personal

Sector hortofrutícola.  
 Sistema de calidad total.  
 PRL nivel básico.  
 Primeros auxilios.  
 Manipulación de alimentos.  
 Seguridad e Higiene alimentaria.  
 Cultura corporativa.  
 Orientación al cliente interno.  
 LOPD nivel básico.

#### Conocimientos específicos para el puesto

Tipos de hortalizas.  
 Aprovisionamiento.  
 Logística.  
 Sistemas de producción de hortalizas.  
 Negociación con proveedores.  
 Análisis de la competencia.  
 Idiomas (francés, inglés, ...)  
 Transporte y gestión de almacenes.  
 Planificación de compras.

## ANEXO C. Manual de competencias.

### Diccionario de competencias

	Índice
1	Liderazgo integrador.
2	Comunicación e influencia.
3	Gestión de la información.
4	Dirección de personas.
5	Desarrollo de personas.
6	Trabajo en equipo.
7	Identificación con la empresa.
8	Orientación a resultados.
9	Orientación a orden y calidad.
10	Orientación a negocio.
11	Aprendizaje y mejora continua.
12	Iniciativa.
13	Flexibilidad.
14	Autocontrol.

Área Recursos Humanos
<b>LIDERAZGO INTEGRADOR:</b>
<b>Definición:</b> orientar y movilizar el equipo hacia el logro de los objetivos, compartiendo los valores de Verdifresh, generando ilusión y compromiso.
<b>Nivel 0: Lidera ineficazmente.</b>
No planifica ni controla el trabajo de sus colaboradores. Establece responsabilidades ambiguas. No transmite la información suficiente para que sus colaboradores hagan su trabajo. No se responsabiliza de equivocaciones de su equipo. No muestra un interés sincero por sus colaboradores. No es reconocido por su equipo como responsable. Se aprovecha del éxito de los demás para «ponerse medallas».
<b>Nivel 1: Dirige y coordina a su equipo.</b>
Determina funciones y objetivos, de forma consensuada, realizando un seguimiento adecuado. Se asegura de que su equipo dispone de la información necesaria. Se esfuerza por tratar a todos los miembros del equipo por igual, sin favoritismos. Cuida y fomenta que se actúe con integridad y ética en el entorno profesional. Se interesa por la situación de sus colaboradores, escucha sus necesidades e ideas. Se hace responsable de las equivocaciones del equipo.
<b>Nivel 2: Estimula a su equipo.</b>
Asegura la coherencia e interrelación entre todos los objetivos de los miembros de su equipo, así como su cumplimiento. Fomenta la participación y la aportación de ideas. Explica las razones que le han llevado a <div style="text-align: right;">.../...</div>



.../...

tomar sus decisiones de forma íntegra, honesta y transparente. Se gana la confianza de sus colaboradores Fomenta el trabajo transversal de su equipo con otros grupos. Genera ilusión entre los miembros del equipo. Reconoce y comparte éxitos con el equipo.

**Nivel 3: Involucra a su equipo con el proyecto de Verdifresh.**

Define interrelaciones y objetivos compartidos con otros equipos. Asume y divulga el proyecto de empresa entre su equipo y en el entorno que le rodea. Crea y comparte la visión de su área: logra que el equipo sea autónomo, se involucre en la organización y aporte valor. Genera ilusión y busca/aprovecha toda ocasión para transmitir una imagen positiva de Verdifresh.

**Nivel 4: Logra el compromiso de su equipo con Verdifresh.**

Logra proyectos atractivos, de alto impacto para el negocio y para su equipo. Logra tener un equipo «ganador», referencia en Verdifresh, de alto rendimiento e implicación. Es una referencia y un ejemplo en Verdifresh por su capacidad de liderazgo. Tiene un equipo altamente autónomo y capaz, sin necesidad de apoyo continuo. Destaca el éxito de sus colaboradores por encima del suyo propio, situándose en un segundo plano.

**ANEXO D. Manual de procesos de recursos humanos.**

Empresa modelo	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		REVISIÓN: 3	
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		FECHA: 22/06/07 COD: PR_GR_RH_03	
<b>PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN</b>				
Empresa modelo, S.L.				
Redactado por:		Revisado por:		Aprobado por:
Fecha:		Fecha:		Fecha:
Historial de revisiones				
Número revisión	Modificaciones	Redactor	Entrada en vigor	
1	Versión inicial			
2	Reubicación del procedimiento dentro del proceso de análisis y mejora. Incorporación de nuevos registros			
3	Reubicación del procedimiento dentro del proceso de recursos humanos			
4	Reubicación del procedimiento dentro del proceso de recursos humanos y plan de formación			

.../...

.../...

Lista de distribución del documento

Número copia	Destinatario	Fecha entrega
00	Informática	
01	Responsable de Calidad	
02	Responsable de Calidad	
03	Responsable de Calidad	
04	Auditor Interno	
Aprobado	Impreso por:  Fecha impresión:	Nº COPIA CONTROLADA

Las copias controladas de este documento deberán estar firmadas por el responsable de su aprobación. La copias no controladas sólo serán válidas durante 48 horas tras su impresión. Está prohibido realizar fotocopias de este documento.

Índice	
1.	<b>Objeto</b>
2.	<b>Alcance</b>
3.	<b>Documentos relacionados</b>
4.	<b>Definiciones</b>
5.	<b>Responsabilidades</b>
6.	<b>Descripción</b>
6.1.	Formación inicial general
6.2.	Acciones formativas y seguridad alimentaria
6.3.	Necesidades de formación
6.4.	Planificación de acciones formativas
6.5.	Ejecución de la formación
6.6.	Evaluación de la formación
7.	<b>Actuación en caso de anomalía</b>
8.	<b>Verificación</b>

**OBJETO**

El presente procedimiento contempla dos objetivos:

1. Establecer documentalmente y describir la sistemática con que la empresa identifica las necesidades formativas de su personal, planifica la forma de cubrirlas, cubre esas necesidades y evalúa la eficacia de las mismas, con el fin de asegurar que nuestro personal cuenta con la formación adecuada para el correcto desempeño de las responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo.
2. Dar cumplimiento a lo exigido por la legislación vigente en materia de formación de calidad (manipulación de alimentos), prevención, gestión ambiental y protección de datos.

**ALCANCE**

El presente procedimiento se aplica a todos los empleados de la empresa, en todas sus plantas y en todo tipo de formación, tanto interna como externa, que se imparta a nuestro personal con la finalidad de cubrir las necesidades detectadas y que afectan al desarrollo de su trabajo. También queda incluido todo el personal temporal y subcontratado (en caso de que existiera).

**DOCUMENTOS RELACIONADOS**

Plan anual de formación VF, Calendario de formación continuada VF, Hoja de detección de necesidades formativas, Registro de petición de formación, Registro de visitas programadas, Registro de Cambio de situación, Plan de formación inicial para nuevas incorporaciones, Registro de formación inicial, Registro de acciones formativas, Hoja de inicio de curso, Listado de firmas, Hoja de evaluación por parte del alumno, Hoja de valoración de la eficacia, Programa y documentación de curso, Normas generales de seguridad e higiene, Diagrama de flujo de elaboración de producto, Listado de productos elaborados, Organigrama de la planta, Organigrama estructura Verdifresh, Convenio Verdifresh, Manual de funciones y perfiles, PDI Programa de desarrollo individual, Fichas de personal.

**ANEXO E. Matriz de adecuación puesto/módulos formativos.**

	MÓDULOS FORMACIÓN PREVENCIÓN RIESGOS	MÓDULOS EMPRESA	MÓDULOS FORMACIÓN CALIDAD	MÓDULOS FORMACIÓN TÉCNICA	MÓDULOS FORMACIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA
	Primeros auxilios				
	Equipos de trabajo y herramientas manuales				
	Manipulación productos químicos				
	Equipos de protección individual				
	Carretillero				
	Manipulación manual de cargas/ Ergonomía				
	Equipos de emergencia		*		
	Curso funciones nivel básico (50 horas)	*			
	Seguridad vial	*			
	Formación básica en emergencias	*			
	Formación específica puesto trabajo	*			
	Satisfacción total cliente	*			
	Procedimientos específicos puesto trabajo	*			
	Política de calidad de verdifresh	*			
	Intranet	*			
	Análisis microbiológico alimentos				
	Trazabilidad		*		
	Técnicas de campo y Procedimientos de trabajo		*		
	Control empaquetado				
	Análisis sensorial				
	Corte, lavado y principales defectos de M.P.				
	Sistema gestión ambiental			*	
	Manipulación de alimentos				
	Operaria de calidad				
	Mantenimiento y control del riesgo de legionella				
	Buenas prácticas de manipulación e higiene				
	Maquinista de empaquetado				
	Principales defectos de M.P.			*	
	Electromecánica				
	Electricidad industrial			*	
	Soldadura TIG			*	
	Frío industrial			*	
	Formación específica maquinaria			*	
	Autómatas programables			*	
	Oficial de mantenimiento			*	
	Hidráulica y neumática			*	
	Ingeniería de proyectos			*	
	Formador de formadores			*	
	Políticas y procedimientos de RR.HH.	*			*
	Normas Internacionales NIIF / NIC	*			
	Curso superior gestión contable	*			*
	Recepción y atención al cliente	*			
	Marketing estratégico	*			*
	Reciclaje idiomas	*			*
	Reclamaciones	*			*
	Trabajo en equipo	*			*
	Excel avanzado	*			*
	Técnicas de negociación	*			*
	Habilidades directivas	*			*
	Protección de datos	*			*
	Director general				
	Director de operaciones				
	Director de administración y RRHH				
	Director de aprovisionamiento				
	Director de planta				
	Responsable grupo planificación compras				
	Responsable grupo compras				
	Responsable grupo calidad				
	Responsable grupo ingeniería y mantenimiento				
	Responsable grupo administración				
	Responsable grupo TI				
	Responsable grupo finanzas				
	Responsable grupo recursos humanos				
	Responsable grupo calidad aprovisionamiento				
	Auditor interno calidad y gestión ambiental				
	Técnico PRL				
	Técnico TI analista SAP				
	Responsable planta logística/ aprovisionamiento				
	Responsable planta producción				
	Responsable planta calidad				
	Responsable planta mantenimiento				
	Responsable planta recursos humanos				
	ICI marketing				
	ICI calidad				



MÓDULOS FORMACIÓN PREVENCIÓN RIESGOS																				
	Primeros auxilios																			*
Equipos de trabajo y herramientas manuales																			*	*
Manipulación productos químicos	*																			*
Equipos de protección individual																			*	*
Carretillero																			*	*
Manipulación manual de cargas/ Ergonomía																			*	*
Equipos de emergencia																			*	*
Curso funciones nivel básico (50 horas)		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Seguridad vial	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Formación básica en emergencias	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Formación específica puesto trabajo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Satisfacción total cliente	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Procedimientos específicos puesto trabajo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Política de calidad de verdifresh	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Intranet	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Análisis microbiológico alimentos																			*	*
Trazabilidad				*	*	*													*	*
Técnicas de campo y Procedimientos de trabajo																			*	*
Control empaquetado					*					*	*								*	*
Análisis sensorial						*													*	*
Corte, lavado y principales defectos de M.P.					*					*	*								*	*
Sistema gestión ambiental					*														*	*
Manipulación de alimentos					*					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Operaria de calidad					*					*	*								*	*
Mantenimiento y control del riesgo de legionella	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Buenas prácticas de manipulación e higiene			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Maquinista de empaquetado			*							*									*	*
Principales defectos de M.P.	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Electromecánica	*	*			*					*	*								*	*
Electricidad industrial	*	*			*					*	*								*	*
Soldadura TIG	*	*			*					*	*								*	*
Frío industrial	*	*			*					*	*								*	*
Formación específica maquinaria	*	*			*					*	*								*	*
Automatas programables	*	*			*					*	*								*	*
Oficial de mantenimiento	*	*			*					*	*								*	*
Hidráulica y neumática	*	*			*					*	*								*	*
Ingeniería de proyectos	*	*			*					*	*								*	*
Formador de formadores																				
Políticas y procedimientos de RR.HH.			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Normas Internacionales NIIF / NIC																				
Curso superior gestión contable																				
Recepción y atención al cliente			*		*														*	*
Marketing estratégico																				
Reciclaje idiomas	*	*																		
Reclamaciones	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Trabajo en equipo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Excel avanzado	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Técnicas de negociación	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Habilidades directivas	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Protección de datos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ICI ingeniería																				
Técnico TI programador sistemas																				
SPV planta																				
Supervisor planta logística																				
Supervisor planta producción																				
Supervisor planta calidad																				
Supervisor planta mantenimiento																				
Ayudante planta recursos humanos																				
Coordinador/a mp/pt																				
Coordinador/a de empaquetado																				
Coordinador/a de semi																				
Coordinador/a de barquetas																				
Coordinador/a de bocas																				
Coordinador/a de cargas																				
Operario calidad																				
Técnico de aprovisionamiento																				
Técnico de mantenimiento																				
Administrativo																				
Operario de descargas																				
Operario de corte																				
Operario de semi																				
Operario de empaquetado																				
Operario de barquetas																				
Operario de bocas																				
Carretillero																				
Volcador																				
Recepcionista																				
Limpiadora																				
Vigilante																				

ANEXO F. Itinerarios profesionales y planes de carrera.

