



**Propuesta de Modelo de universidad corporativa (UC) para el rubro de casinos y tragamonedas**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Dirección y Organización de personas por:

**Nalia Vergara Eguren de Tandan**

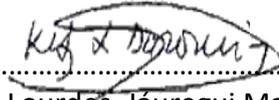
**Maestría de  
Organización & Dirección de Personas**

Surco, 4 de mayo del 2020

Esta tesis:

Modelo de universidad corporativa (UC) para el rubro de casinos y tragamonedas

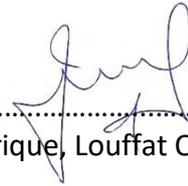
Ha sido aprobada:



.....  
Kety Lourdes, Jáuregui Machuca (Jurado)



.....  
Santiago Francisco, Roca Tavella (Jurado)



.....  
José Enrique, Louffat Olivares (Asesor)

Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Universidad ESAN  
2020

A mi hija Allie Fernanda, por ser mi compañera incondicional y mi principal motivación  
para el logro de mis sueños.

A mi esposo Rajit, por su amor y constante soporte en cada una de mis decisiones y  
proyectos.

A mamá, por enseñarme a nunca darme por vencida y enfrentar la vida con fortaleza.

A mi Abuelito Pepe, por ser mi guía y ángel en cada uno de mis pasos.

Nalia Vergara Eguren

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>7</b>
1.1. MARCO CONTEXTUAL .....	7
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.3 OBJETIVO GENERAL .....	14
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	14
1.5 DELIMITACIÓN: ALCANCES Y LIMITACIONES .....	16
1.5.1 Alcances .....	16
1.5.2 Limitaciones .....	16
2.2 VARIABLES DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA .....	22
2.3 MODELOS DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA.....	38
2.3.1 Según Walton (1999) en Garzón, M. (2018) .....	39
2.3.2 Según Grenzer (2006) en Vives et al. (2015) .....	40
2.3.3. Según su estructura .....	42
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	<b>47</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	47
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3 ESTUDIO DE CASO .....	48
3.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ....	50
3.5 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN. ....	53
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA PARA EL RUBRO DE CASINOS Y TRAGAMONEDAS</b> .....	<b>56</b>
4.1. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO DEL CASINO ATLANTIC CITY. ....	56
4.2. PROPUESTA DE MODELO DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA.....	57
4.3. VARIABLES DEL MODELO DE UC PARA EL RUBRO DE CASINOS Y TRAGAMONEDAS .....	60
4.3.1. Planeamiento y alineamiento estratégico .....	60
4.3.2. Diseño organizacional y tecnología educativa.....	75
4.3.3 Dirección y gestión del talento.....	85
4.4. CONTROL .....	111
4.4.1. Indicadores administrativos y académicos .....	112
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>119</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	119
5.2. RECOMENDACIONES.....	121
<b>ANEXOS</b> .....	<b>122</b>
ENTREVISTA A ESTEBAN RIPAMONTI.....	122
ENTREVISTA A LILIANA CHIRI .....	125
ENTREVISTA A SILVANA PASQUEL.....	130
ENTREVISTA A JOSÉ LUIS ROJAS.....	134
ENTREVISTA A RENZO ALCÁZAR .....	138
ENTREVISTA A FALÚ PADILLA .....	140
ENTREVISTA A MARTÍN ANTONIO ESPINOZA.....	143
ENTREVISTA A FRANCO ZAMORA .....	148
HAMBURGER UNIVERSITY: UNA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA DE MCDONALD'S .....	152
CONTEXTONACIONAL .....	159
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>180</b>

Mi agradecimiento a Esan y a mis profesores por todo lo aprendido, sin ello no sería el ser humano que hoy soy.

Mi agradecimiento al Sr. Esteban Ripamonti, Gerente de Operaciones y Miembro de Directorio de Atlantic City por permitirme compartir las buenas prácticas de Atlantic city.

## RESUMEN EJECUTIVO



Grado: Maestro en Dirección y Organización de Personas  
Título de la tesis: "Propuesta de Modelo de Universidad Corporativa para el rubro de Casinos y Tragamonedas"  
Autor: Nalia Vergara Eguren

### Resumen:

La investigación que se presenta a continuación tiene como objetivo general proponer un modelo de universidad corporativa para el rubro de casinos y tragamonedas. De esta investigación se desprenden cinco objetivos específicos; definir las variables centrales del modelo de universidad corporativa, definir los aspectos que deberían considerarse en la planeación de la universidad corporativa, definir los aspectos que deberían considerarse en la organización de la universidad corporativa, definir los aspectos que deberían considerarse en la dirección de la universidad corporativa, y, por último, definir los aspectos que deberían considerarse en el control de la universidad corporativa.

El casino Atlantic city, tiene 23 años en el mercado del entretenimiento. Cuenta con más de 20 tipos de horarios en toda la operación. La empresa considera la infraestructura y tecnología variables bastantes importante para su gestión no solo de soporte, también de servicio. Atlantic city busca en el 2015, apostar por un proceso de transformación alineado al objetivo de clima laboral, para ello, la empresa trabajó directamente una primera fase con sus líderes. Al 2018, se crea el programa de formadores, equipo que permitió que las capacitaciones llegaran a todos los colaboradores. Los resultados se comienzan a evidenciar, al 2019 la empresa logro alcanzar el puesto N°2 en el GPTW, siendo una de las empresas con mayor crecimiento respecto a los resultados obtenidos del modelo de análisis del GPTW. A la actualidad viene creando su escuela de Excelencia en el servicio y sin olvidar que en el 2007 había ya creado su primera escuela Dealers. En consecuencia, Atlantic city ha demostrado ser una empresa símbolo dentro del rubro de casinos y tragamonedas, siendo esta la razón principal por la que se ha considerado un caso de estudio de la presente tesis.

Para la investigación se utilizó la metodología cualitativa. Se realizaron 8 entrevistas, 3 fueron utilizadas como referencias de experiencias de profesionales que participaron en el diseño y creación de modelos de universidad corporativa de distintas empresas. Así mismo, otras 5 entrevistas fueron realizadas en Atlantic city

como parte del estudio de caso, ya que la investigación proponía un modelo de universidad corporativa para el rubro de casinos y tragamonedas.

El análisis del contenido, permitió contrastar la información recopilada de nuestras entrevistas. En consecuencia, la clasificación nos permitió determinar las variables encontradas en el contraste para que posteriormente, a través de los constructos o sub variables pudiéramos codificar el contenido que nos permitió finalmente el logro de nuestros objetivos al inicio de la investigación.

De la investigación se desprende el modelo de universidad corporativa para el rubro de casinos y tragamonedas. Detallándose así los aspectos principales que forman parte de las variables del modelo de universidad corporativa. La planeación y el alineamiento estratégico, permite la formulación de la estrategia de la empresa a través de la misión, visión, valores, objetivos, el cronograma y presupuesto. Siendo para el caso de Atlantic city, el propósito el elemento clave que permitió alineamiento de la cultura y la estrategia de la empresa. El diseño organizacional y tecnología educativa, permitirá a través del modelo organizacional, establecer un organigrama, que a su vez sea la base para la creación de los perfiles y carrera de los colaboradores, desarrollándose finalmente las escuelas de formación en la universidad corporativa. La dirección de talento humano, permite a través de su modelo de competencias y de la formación pedagógica y académica el análisis de las necesidades, con el que por consecuencia se generen las mallas académicas utilizadas en el diseño. Así mismo, a través de la formación pedagógica y académica, la universidad corporativa considera en su modelo aliados estratégicos que faciliten el conocimiento con una variable diferencial; la experiencia. Finalmente, para la universidad corporativa el control es una variable que le permitirá justificar la inversión además de la aplicación de lo aprendido en la formación a través de sus escuelas.

La presente investigación es considerada un base de referencia para continuar con la implementación y lanzamiento de la universidad corporativa en el rubro de casinos y tragamonedas.

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Marco Contextual

La creación de la universidad corporativa (UC), obedece a la necesidad que las empresas tienen para gestionar el conocimiento, las habilidades e incluso la actitud que se necesita de los colaboradores, alineada a los objetivos y estrategias del negocio (Garzón, M. 2018a). La UC consiste en una estructura educativa organizada que incluye formadores de la empresa, que brindan cursos, talleres, además de programas de capacitación y desarrollo *in situ* o por vía electrónica.

Sobre la importancia de los logros que se podrían alcanzar con la UC, el director de Vértice e-Learning, Diego Sánchez (2017), indica que la UC busca generar eficiencia y que no solo se trata de una oportunidad directa de gestión de conocimiento. Las competencias se moldean según la filosofía y cultura organizacional de la empresa que las implementa, lo que permite que los colaboradores puedan generar sinergias de trabajo e integrarse desde su aprendizaje. De esta forma, se genera un impacto positivo no solo en cuanto al logro de los objetivos, sino también en el clima laboral, lo que, a su vez, minimiza la “fuga de talento”.

La revolución de la UC se inicia en EEUU en el siglo XX con la *Hamburger University* de *Mc Donalds* y con la *Crotonville University* de *General Electric* (GE) (Vives, Hugas & Llie, 2015). Más adelante, en los años 80, se genera un cambio en los modelos de educación y de gestión empresarial hacia formas más flexibles que apuestan por el desarrollo de la competitividad, el desarrollo tecnológico, y la introducción y el desarrollo de la innovación en las empresas.

Específicamente en 1961, el gigante de la comida rápida, *McDonalds*, fue el primero en emplear el término “universidad corporativa” con la creación de la *Hamburger University*. Esta referencia indica que los americanos han elegido el término “universidad” para referirse a sus propias estructuras educativas internas, como las *Corporate Universities* (Rees & Smith, 2014). *Hamburger University de McDonald* inició sus actividades con 14 alumnos y fue desarrollada para enseñar a los colaboradores la gestión del negocio de comida rápida; el servicio que se debería brindar a los clientes; y calidad, presentación y limpieza en los diversos locales. Tinoco, R. (2017) menciona que *McDonalds* Ha formado a más de 65 000 gerentes

de restaurantes, cuenta con 10 centros internacionales y un sistema de traducción en 28 idiomas. Bajo ese contexto se desarrollaron aproximadamente 400 universidades corporativas.

A mediados de la década de 1950, se creó *Crotonville*, cuando Ralph Cordiner, presidente de *General Electric*, se dio cuenta de que una de las principales limitaciones para acometer el futuro de la compañía era contar con directivos preparados para hacerse cargo de nuevos proyectos. Vives et al. (2015), mencionan que *General Electric* crecía a un ritmo notable, y que a su CEO le faltaban personas de confianza para poder liderar estas nuevas posiciones, con un conocimiento profundo de la cultura y la manera de hacer de la empresa. En 1956 decidió comprar unos terrenos en Crotonville. En 1981 Jack Welch, CEO de General Electric, emprendió la renovación completa de la cultura organizacional de la empresa. Para ello, Welch, confiando en el conocimiento financiero, cambió el código genético antiguo de la empresa, el que estaba basado en el crecimiento de las ventas a través de personas enfocadas en el trabajo arduo y enfocado en el país. Así, reemplazó el modelo mencionado por un nuevo código que generara valor en los accionistas bajo un entorno de crecimiento lento, a través de una ventaja operativa, con liderazgo transformador en todos los niveles de la organización.

Garbellini (2013), señala que, en 1972, la *Fiat*, se presenta como figura precursora en Europa al crear su universidad corporativa: ISVOR (Istituto SViluppo ORganisational), la que habría contado con el trabajo de aproximadamente 150 profesores a tiempo completo.

En 1924, se crea la *Daimler Benz- Alemania*, a partir de la fusión Daimler Benz y Chrysler, también conocida como DCU (*Daimler Chrysler University*), una de las primeras universidades corporativas de Alemania. La página web de la Daimler señala que el primer curso en línea abierto masivo de Daimler estuvo dirigido a sus 27 500 gerentes repartidos en todo el mundo y se abocó a los temas principales del futuro: liderazgo y digitalización.

Acerca del rol de la educación electrónica (*e-learning*), en 1996, la *British Aerospace Virtual University*, resalta la importancia de dicha herramienta en la universidad, ya que permitió capacitar y entrenar a 44 000 de sus colaboradores:

“Necesitamos competir a nivel mundial”-señala Nick Bealey, gerente de enlace de educación de BAe-. ”Se alentará a todos en la empresa a buscar calificaciones para ser los mejores en su campo. Los ingenieros tienen que desarrollarse como pilotos y médicos”, señala. (Bealey (1996) en Jarvis (2006).

Empresas como como *Liverpool, Disney, Volkswagen, Toyota, Coca-Cola, Motorola, IBM, Lufthansa o Siemens* le siguen en la lista. Para el año 2018, se contaba aproximadamente con 4000 universidades alrededor del mundo. Liverpool, por ejemplo, inicia la *Universidad Virtual Liverpool (UVL)* en el 2000, lo que la constituye una de las primeras UC en México. Trece años después, egresaron 1800 empleados. De estos, 6% fueron de bachillerato, 2% de carreras técnicas, 49% de licenciaturas, 22% de maestrías y 21% de educación básica. El 8 de noviembre del 2013, Alejandro Mora, director de recursos humanos de *Liverpool* responde a la pregunta acerca de ¿cuál es el objetivo? en una entrevista a la *Revista Expansión*; "El objetivo de la UVL es alinear los objetivos de la empresa con las capacidades y habilidades de sus 47 000 empleados".

En el cuadro 1.1. obtenido de Garzón, M. (2018b), se muestra una relación de universidades corporativas y sus inicios de gestión. Actualmente la UC va en expansión alrededor del mundo. Latinoamérica no ha sido la excepción de la influencia. En el año 2001, se contaba con 2000 UC, dentro de las cuales resalta Tigre, Tubos y Conexiones en Brasil, que aporta en la formación de 12 000 empleados en Brasil, Paraguay, Chile y Bolivia. Para el año 2010, se contaban con más de 3700 UC alrededor del mundo, incremento que se genera debido al cambio del perfil del colaborador que pasa de ser alguien que sigue órdenes, a alguien capaz de seleccionar y analizar información, y que busca desarrollarse de manera continua y cubrir sus necesidades (Aguirre, Álvarez, Picerno, Arteché & Sosa, 2017).

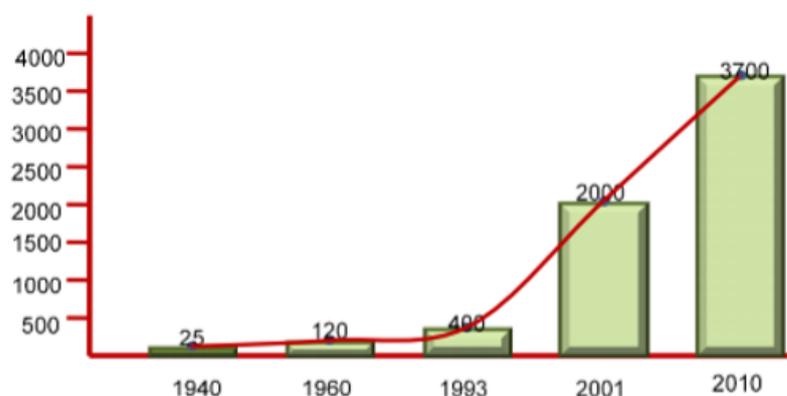
### Cuadro N°1.1. Inicio de labores de diversas UC

Año	Universidad Corporativa	Autor(es)
1919	General Motors Institute	Young, C.; Tuttle, R. (1969)
1950	Universidad corporativa General Electric USA	Anderson, (2000), Ricardo (2007, p. 14)
1963	Hamburger University of McDonalds USA	Rees, G.; y Smith P. (2014)
1972	Universidad Corporativa: ISVOR (Istituto Sviluppo Organizational) FIAT, Italia	Walton (1999; Garbellini (2013)
1979	1979 Universidad Corporativa Gamesa Mx	Viscaña P y Uri be E. (2014)
1982	1982 Motorola USA	Viscaña P y Uri be E. (2014)
1992	Grupo Accor Brasil	Eboli, (2004)
1993	Oracle University USA	<a href="http://education.oracle.com/">http://education.oracle.com/</a>
1996	Universidad Corporativa Hospital San Vicente de Paul, Colombia	<a href="https://educacionsanvicentefundacion.com">https://educacionsanvicentefundacion.com</a>
1996	Disney University (Disney Institute) Lipt.	D. (2013)
1997	Cisco Networking Academy USA	<a href="https://www.netacad.com/es/about-networking-academy">https://www.netacad.com/es/about-networking-academy</a>
2000	Universidad Corporativa Fenosa Es.	Andreu R. (2001)
2000	Liverpool México	Gómez (2018)
2000	Jet Blue USA Florida	Viscaña P y Uri be E. (2014)
2003	Pacific Rubiales Colombia	Viscaña P y Uri be E. (2014)
2004	EPM Colombia	Viscaña P y Uri be E. (2014)
2005	Tenaris University, Argentina	Aguirre et al (2017)
2006	Microsoft IT Academy USA	Scott (2006)
2008	ECOPETROL Colombia	Viscaña P y Uri be E. (2014)
2008	Universidad Arcor Argentina	<a href="http://www.universidad.arcor.com">www.universidad.arcor.com</a>
2012	Universidad de Telecom Argentina	Aguirre et al (2017)
2013	Universidad Corporativa Bridgestone	Aguirre et al (2017)

Fuente: Garzón, M (2018c) Propuesta Modelo de Universidad Corporativa Pdf. Colombia.

Según *el* Banco Mundial, para el 2011 la población de América Latina y el Caribe era de 580 856 609 habitantes. Un informe realizado por la española *IE Business School* y la Alianza Sumaq indica que entre marzo y mayo de 2011 (Figura 1.1), los países de la región con mayor número de universidades corporativas son Brasil (34%), México (22%), Argentina (14%), Colombia (11%) y Perú (10%). El estudio se realizó entre más de 500 directivos y directores de RRHH de la región, y detectó que el 44% de las empresas Top 100 por tamaño en América Latina tiene una universidad corporativa o un organismo similar. (Universidades corporativas crecen en Latinoamérica, 2011).

**Figura 1.1. Evolución de las universidades corporativas**



Fuente: Vizcaya y Uribe (2014, p.37). Aportes de la universidad corporativa a la ventaja competitiva de las organizaciones en Colombia. Tesis. Universidad de Medellín, Colombia.

En el Perú, algunas de las grandes empresas cuentan con la implementación de esta nueva tendencia. Entre ellas se encuentran Intercorp, Belcorp, Unicom, y Graña y Montero, entre otras (Pasquel, Suchno, Peña & Macedo 2015), las que apostaron por la UC como herramienta de aprendizaje y soporte para sus colaboradores, con el objetivo de garantizar el servicio y satisfacción de clientes. De esta forma, han llevado la capacitación a una categoría estratégica dentro de su organización a través de sus diferentes modelos de UC. Tal es el caso de UCIC (Universidad Corporativa de Intercorp), la que, a través de su propia infraestructura, ofrece a sus más de 25 000 colaboradores, en sus más de 10 empresas, aproximadamente 600 cursos y 25 programas diseñados para cargos específicos y orientados a desarrollar habilidades necesarias para realizar sus trabajos eficientemente, así como para los retos del futuro (Noticias Universia, 2011). Jonathan Golergant, actualmente director general de la Universidad Corporativa Intercorp, y quien previamente se ha desempeñado como director de desarrollo académico de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), en una entrevista a Aptitus en el año 2010 menciona que “es fundamental invertir tiempo y recursos en implementar un sistema efectivo de evaluación del impacto que la formación tiene en el desempeño de los colaboradores y en los indicadores del negocio.” (Aptitus, 2010)

En el 2017, UNICON, empresa líder en producción de concreto premezclado en el Perú fundó su propia UC en alianza con Esan, que brinda asesoría académica a sus colaboradores, además de la participación de su equipo de profesores. UNICON crea la UC con el objetivo de crecer como empresa desde el desarrollo de su propio personal (Esan, 2019). Por su parte, el BCP, desde hace 7 años, viene desarrollando escuelas con el propósito de contribuir a la estructura de una futura UC que permita que sus colaboradores se conviertan en especialistas en su rol dentro de la banca.

En esa línea, el Atlantic City, en el 2017, crea su primera escuela de *dealers* con el propósito de reducir la rotación de este perfil de colaboradores, además de generar a través de la escuela un estándar propio del casino. En la actualidad, ya cuentan con una escuela de líderes y se encuentra en proyecto la escuela de servicio que busca especializar a sus colaboradores en la atención del servicio al cliente dentro del rubro de casinos y tragamonedas.

Cuando mencionamos al Atlantic City (AC), nos referimos a un casino con 23 años en el mercado de entretenimiento. Cuenta con 1062 colaboradores (de entre 18 y 60 años), de los cuales 720 pertenecen al área de operaciones y se desempeñan en turnos rotativos de hasta de 10 horas por día. AC busca diferenciarse de las demás empresas de entretenimiento en el Perú, apostando por su capital humano y mejores herramientas de tecnología. En el año 2019 se encontraba en el puesto 22 del *ranking* latinoamericano del Great place to Work (GPTW), y a nivel nacional en el puesto 2 del Top de las mejores empresas para trabajar del Perú con un 94% de satisfacción de sus colaboradores.

Para 2020, Atlantic City busca como estrategia, expandirse y diversificar su negocio. La empresa cuenta con servicios propios, como *valet parking*; lavandería; cocina central; servicio técnico; creación de sistemas; equipo de diseño, comunicación y publicidad; equipo de eventos; además de un área de riesgos y seguridad de primer nivel. Además, se debe mencionar su restaurant 5T Eliazar. Tomando en cuenta lo descrito, tiene planificada la creación de un hotel 5 estrellas que le permita fidelizar al invitado de tipo internacional. Por ello, bajo la óptica de la eficiencia y a la vanguardia de la tecnología, se encuentra invirtiendo en la creación de un casino en línea. Barrow (2018) menciona que la UC está orientada al desarrollo de nuevas actividades empresariales y la creación de nuevas estructuras y

relaciones organizacionales. En ese sentido, los desafíos de Atlantic City implican un mayor desarrollo de sus colaboradores, además de bases sólidas y estructuras sostenibles que permitan identificar a los mejores talentos de forma sostenible, logrando así la eficiencia y por ende la rentabilidad.

Teniendo en cuenta los retos a los que se enfrenta Atlantic City, empresa del rubro de casinos y tragamonedas, creemos que la estructura de universidad corporativa podría ser una alternativa eficiente en la gestión de los talentos y la estrategia para el alineamiento, además de beneficiosa para el rubro. De esta manera, se evidencia la importancia de contar con un modelo de universidad corporativa para el sector, que permita, a través de sus variables, desarrollar sistemática e integradamente las competencias, que, a su vez, generarán empleabilidad, y sostenibilidad estratégica y operacional.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál sería el modelo de UC más adecuado para una empresa del rubro de casinos y tragamonedas?

### *Preguntas específicas*

- ¿Cuáles serían las variables centrales del modelo de UC?
- ¿Qué aspectos deberían considerarse en la planeación de la UC?
- ¿Qué aspectos deberían considerarse en la organización de la UC?
- ¿Qué aspectos deberían considerarse en la dirección de la UC?
- ¿Qué aspectos deberían considerarse en el control de la UC?

### **1.3 Objetivo general**

Proponer un modelo de UC en el rubro de casinos y tragamonedas

#### *Objetivos específicos*

- Definir cuáles serían las variables centrales del modelo de UC
- Definir los aspectos que deberían considerarse en la planeación de la UC
- Definir los aspectos que deberían considerarse en la organización de la UC
- Definir los aspectos que deberían considerarse en la dirección de la UC
- Definir los aspectos que deberían considerarse en el control de la UC

### **1.4 Justificación**

El director regional de *Overlap* para Perú, Argentina y Colombia, Luis Rodríguez, ofreció una conferencia sobre universidades corporativas en la que explicó la causa del surgimiento de las universidades corporativas: “Las UCs inician como una evolución del departamento de Formación hacia un paraguas estratégico para el desarrollo de los empleados, clientes y proveedores de la organización”. Además, considera a la UC:

“La herramienta de implantación de la estrategia de la compañía y debe ser diseñada para mejorar el desempeño tanto individual como de la organización, asegurando que el aprendizaje y el conocimiento están directamente conectados con la estrategia y los objetivos de negocio” (artículo *Overlap*, 2012, párr.3).

Las empresas, en general, enfrentan constantes retos, la mayoría, en escenarios cambiantes. Por ello, en la actualidad, no solo es importante encontrar las estrategias correctas de aprendizaje y desarrollo para sus colaboradores; también es crucial saber reconocer tanto las necesidades y realidad del rubro como las de la empresa que desea implementar la UC. El diseño de un modelo de UC debe adecuarse a ellas para, de este modo permitir conciliar los objetivos organizacionales y corporativos de manera sostenible y, sobre todo, mejorar los resultados del negocio. La presente investigación, se realiza con el propósito de aportar información adicional sobre los modelos de UC en nuestro país.

Los textos evidencian distintos tipos de modelos de universidad corporativa que se adaptan a las necesidades estratégicas de la empresa y también del contexto. Sobre dicha base, esta tesis busca proponer un diseño de modelo de universidad corporativa para el rubro específico de casinos y tragamonedas. En ese sentido, servirá como un marco de referencia para las empresas que busquen enfrentar de forma estratégica los retos del rubro al ritmo del crecimiento de sus colaboradores y que deseen implementarla.

En una entrevista, Jonathan Golergant, menciona, que cada programa de UCIC incrementa de manera clara la productividad de los colaboradores que participan en él. Indica también que la metodología se personaliza según el programa para el que se crea y, por lo tanto, también el indicador de la medición. De esta forma, se logra obtener la información del impacto de forma concreta, ya que cada área tiene un objetivo particular.

“Los programas de formación implementados han conseguido que el tiempo de adecuación se acelere en un 75%. Lo que es clave es saber qué se quiere monitorear y tener el diseño de la evaluación de impacto del programa antes del inicio del mismo para poder recoger la información relevante” (Jonathan Golergant, Aptitus, 2018).

El experto en universidades corporativas, Rodrigo Granado, señala que una empresa debe pensar en una UC no en términos de tamaño, sino en cuanto a la necesidad de que el conocimiento sea estratégico para el negocio. “Cuando una organización se da cuenta de que el conocimiento que posee es el centro de su negocio, ahí ya hay una condición dada para establecer una universidad corporativa”.

A esto añade:

“Cuando el conocimiento es escaso afuera, pero es abundante adentro, sería un segundo indicador para formar una Universidad Corporativa, ya que estaríamos hablando de que hay un know how propio que conviene ser sistematizado y socializado entre sus empleados. En conclusión, es una cuestión cualitativa, más que cuantitativa” (Blog Gerens.pe, 2017, parr.2).

Durante la investigación pude validar que no existe mucha información referente a universidades corporativas en el Perú. Debido a los escenarios cambiantes a los que se enfrentan las empresas, los modelos de UC han ido desarrollándose con variables una más diferente (o especializada) que la otra. La UC es considerada un

tema de vanguardia. La bibliografía consultada menciona que las empresas que la han implementado validan el valor agregado y la ventaja competitiva que les brinda, ya que favorece el logro de sus objetivos estratégicos.

Esta investigación busca contribuir brindando las variables centrales que permiten a las empresas identificar las etapas y plazos para el diseño e implementación de la UC en el rubro de casinos y tragamonedas en Lima, Perú. De esta forma, podremos estructurar un plan de trabajo con acciones concretas que nos faciliten lograr un resultado exitoso en esta primera etapa.

## **1.5 Delimitación: alcances y limitaciones**

### ***1.5.1 Alcances***

Se propondrá el Diseño del Modelo de UC para el rubro de casinos y tragamonedas. Para efectos de la tesis realizaremos un estudio de caso en Atlantic City, un centro de entretenimiento y casino ubicado en el distrito de Miraflores, en la ciudad de Lima, Perú.

### ***1.5.2 Limitaciones***

- La información brindada por parte de Atlantic City será de total discreción, a solicitud del gerente de operaciones y miembro del directorio de Atlantic City.
- Para la elaboración de esta tesis, se planificó la realización de 12 entrevistas; sin embargo, debido a la coyuntura del Covid-19, se ha concluido con un total de 8 entrevistas, 3 de ellas referentes a experiencias empresariales de rubros diferentes al del rubro motivo de esta tesis y 5 entrevistas pertenecientes a estudios de caso.
- Se había planificado 2 tipos de cuestionarios. El primero, era de índole preliminar, para conocer la percepción del aprendizaje de los colaboradores de Atlantic City, y el segundo estaba direccionado a las variables que necesita un modelo de UC. En este caso logramos, también debido a la coyuntura, realizar solamente el cuestionario preliminar, que obtuvo 213 respuestas por vía electrónica.

## **CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 Conceptos**

A mediados de la década de los 90, para la mayoría de las empresas, las universidades corporativas se consideraban un fenómeno particularmente norteamericano (Gastón, M. (2018c). Walton (1999a), señala que las universidades corporativas eran adoptadas como departamentos de capacitación con ciertos distintivos, y que, incluso, eran tratadas con escepticismo, tanto por los especialistas en dirección del recurso humano, como por los académicos. Actualmente, la situación ha cambiado drásticamente, ya que cada vez más organizaciones buscan crear universidades corporativas que manejen una variedad de necesidades individuales de aprendizaje y requisitos de desarrollo organizacional.

Para aproximarse al concepto de UC y refiriendo el diccionario de Oxford, Lester (1999) citado por Garzón (2018), resalta en su investigación las dificultades para definir el término universidad como: "Una institución educativa diseñada para la instrucción, el examen o ambos, de estudiantes en muchas ramas del aprendizaje avanzado, otorgando títulos en diversas facultades y, a menudo, incorporando universidades e instituciones similares".

Lo cierto, es que existen varias definiciones sobre UC. Esto se debe a que cada organización persigue distintos objetivos y, por ello, considera diversas estrategias para la implementación y el desarrollo de su propia UC. En el Cuadro 2.1 complementamos la investigación de Gastón, M. (2018d) y nos referiremos a algunas definiciones que engloban los conceptos de diferentes autores.

La idea clave en las definiciones detalladas en el Cuadro 2.1, “es la inclusión de alguna variante de la palabra estrategia; aprendizaje organizacional; mejorar el desempeño laboral y la gestión del talento humano” señala Gastón, M. (2018e). Así mismo, el mismo autor citando a Meister (1998a), señala que la dificultad central para definir con exactitud el término se debe a que una gama diversa de organizaciones usa el término de universidad corporativa como una designación general para sus actividades formales de aprendizaje ya que el termino sugiere

legitimidad y peso, además, de una atmosfera de educación y aprendizaje de gestión considerada.

Meister (1998b) encontró en una encuesta que el 54% de las identificadas como universidades corporativas no tenían la palabra universidad en su título. Las designaciones como “instituto de aprendizaje” o “academia de aprendizaje” parecen ser algunas de sus alternativas. Este ejemplo demuestra la naturaleza poco concreta del concepto de universidad corporativa. Se sabe, además, que tales organizaciones existen en diversas formas, operan bajo una amplia gama de títulos, actividades de educación, capacitación y desarrollo. Así mismo, Lester (1999b) indica que el término universidad corporativa parece ser sustituible con una variedad de alternativas tales como “universidad virtual” (Sistemas BAE), “escuela de negocios corporativos” (Ernst & Young) y “*learning center*” (General Motors). Habiendo mencionado esto, Gastón, M. (2008d) argumenta acerca de la gran importancia que puede tener el enfoque filosófico y la percepción de la universidad corporativa como agente crucial para facilitar el aprendizaje y el desarrollo de los colaboradores sobre los títulos otorgados por los organismos.

En esa línea, Javis (2006), refiere a Chase (1998), quien menciona las principales funciones de la universidad corporativa:

- Enseñar la cultura de la empresa, a través de los valores que servirán de guía en el propósito, su misión y su visión
- Fomentar las competencias transversales, lo que genera flexibilidad del empleo
- Usar la información basada en la tecnología: *E-Learning* y *B-Learning*, como ofertas de formación
- Reducir el tiempo de los ciclos: entiéndase la duración completa del proceso, incluyendo eventualidades.
- Considerar la formación como una línea de negocio adicional. Como una inversión genera alta rentabilidad para la empresa.
- Asociarse con universidades tradicionales.

## Cuadro 2.1. Conceptos de universidad corporativa

Año	Conceptos de UC	Autor
1987	Una institución cuya misión principal no es la educación, sino la formación ofrecida por una empresa o industria a sus propios empleados.	Nash y Hawthorne (1987)
1997	Una función o departamento que se orienta estratégicamente hacia la integración del desarrollo de las personas como individuos, con su desempeño como equipos y finalmente como una organización completa, mediante la vinculación con los proveedores, mediante la realización de una amplia investigación, facilitando la entrega de contenido y liderando el esfuerzo para construir un equipo de alto rendimiento.	Fresina (1997), Densford (1998), Meister (1998) y Robie (1999)
1998	Es el paraguas estratégico para ofrecer soluciones de aprendizaje para cada grupo de trabajo en la organización. Una universidad corporativa es responsable de dar forma a la cultura corporativa y fomentar el desarrollo de habilidades intangibles como liderazgo, pensamiento creativo y resolución de problemas	Meister (1998, p. 1)
1999	Consiste en formar y desarrollar el talento humano en la gestión empresarial, promover la gestión del conocimiento organizacional (generación, asimilación, difusión y aplicación) a través de un proceso de aprendizaje activo y continuo	Eboli (1999, p. 25)
1999	Proporcionar a la organización un vehículo efectivo para ordenar, facilitar y nutrir los procesos que apoyan y desarrollan una cultura de aprendizaje dentro de la organización. Es la encargada de liderar las iniciativas de conocimiento y aprendizaje de la organización y deberá ser mucho más proactiva e inclusiva, y estará en el centro de la organización y su toma de decisiones	Stewart (1999) y Walton (1999)
1999	Se pueden ver como un foco para facilitar las prácticas sociales, tecnológicas y organizacionales que apoyan la creación de conocimiento y el aprendizaje organizacional, se relaciona con la forma en que las personas tienen sentido y por lo tanto, aprenden a través de sus experiencias de trabajo.	Schwandt y Marquardt (1999)
1999	Una institución educativa diseñada para la instrucción, el examen o ambos, de estudiantes en muchas ramas del aprendizaje avanzado, otorgando títulos en diversas facultades y, a menudo, incorporando universidades e instituciones similares.	Lester (1999)
2000	Es un proceso orientado a resultados permanentes, que nace a partir de responder la siguiente pregunta: ¿Qué necesitan saber los trabajadores para desempeñarse adecuadamente en sus respectivos cargos?	Lorenzatti (2000)
2002	Desarrolla las habilidades de los empleados y la integra en la orientación estratégica de la corporación con un fuerte énfasis en liderazgo y mejora en el desempeño relacionado con el trabajo!	El-Tannir (2002)
2002	Está alineado con los conceptos de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, y debe ser vista como un foco para la comunicación y facilitación de prácticas sociales, tecnológicas y organizacionales que apoyan el aprendizaje y el aprendizaje de la organización. Proceso de creación de conocimiento, la gestión del talento humano.	Prince y Stewart (2002)
2002	Son entidades educativas que se constituyen como una herramienta estratégica diseñada para ayudar a sus organizaciones en la consecución de sus objetivos, a través de actividades que fomenten el aprendizaje y el conocimiento a nivel individual y organizacional.	Allen, (2002)
2003	Son instituciones de aprendizaje, propiedad de la empresa, que apoyan la gestión estratégica en las empresas mediante programas de desarrollo de personal, vinculados con el desarrollo estratégico que involucra el aprendizaje y la acción estratégica y se convierten en un proceso integral.	Andresen (2003)
2005	La empresa se convierte en una academia, tiene su propio plan de estudios y capacidad de enseñanza; opera, también investiga. Es irrelevante si la universidad tiene responsabilidades estratégicas.	Klump / Helmstädter (2005, p. 4)
2005	El paraguas organizacional general para alinear y coordinar todo el aprendizaje para los empleados con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.	Plompen, (2005, p. 83)
2006	Está creada para difundir el conocimiento y desarrollar la competencia (Coverage), para después llegar a ser un incentivo de despliegue de la estrategia de empresa (Leverage).	Grenzer (2006)
2008	Es una institución educativa innovadora con un modelo de negocio, que integra el desarrollo del personal con el desarrollo de la corporación, el aprendizaje organizacional y el desarrollo estratégico de la empresa.	Sycheva, (2008)
2012	Son herramientas para la implementación de la estrategia de la compañía y su propósito fundamental es la mejora del desempeño, tanto de la empresa como conjunto y sus áreas de Negocio, como de las personas que colaboran en la consecución de sus objetivos.	Rubio (2012)
2015	El propósito de una Universidad Corporativa se puede resumir en tres ámbitos: Desarrollo de líderes para el futuro; Contribución al desarrollo, integración y apoyo a la implementación de la estrategia de la organización.	Vives et al (2015)
2016	Las principales funciones de la Universidad Corporativa son la capacitación de empleados de diferentes niveles, la gestión del conocimiento, la formación de valores corporativos comunes, el desarrollo de la cultura corporativa, la promoción de la innovación	Lytovchenko (2016 p. 41)
2018	Están orientadas al desarrollo de nuevas actividades empresariales y la creación de nuevas estructuras y relaciones organizacionales.	Barrow, (2018)

*Fuente: Gastón, M. (2018). Propuesta de modelo de universidad corporativa. Tesis. Grupo de Investigación FIDEE. Barranquilla, Colombia.*

Gairín (2012a) menciona que el rol de las universidades corporativas puede resumirse en los siguientes aspectos:

- Facilitar iniciativas donde participe toda la organización, planes de negocio, proyectos que se basen en la globalización, productividad, inclusive procesos de reingeniería.
- Promover a la compañía a acceder a nuevas estrategias y reestructuraciones
- Buscar generar habilidades de liderazgo en los nuevos gerentes, además de ayudarlos a mejorar en estas habilidades
- Explorar y desarrollar nuevas áreas funcionales
- Brindar a los colaboradores habilidades de negociación y de relaciones interpersonales mejorando la cadena de abastecimiento
- Promover el desarrollo de carreras y el aprendizaje constante para ayudar a la organización con la retención de sus mejores empleados.

En cuanto a los objetivos, Gairín (2012b), menciona que podrían ser ilimitados, ya que dependen de cada universidad. A continuación, algunas referencias:

- Alinear el rendimiento del personal a la estrategia y el rendimiento del negocio
- Optimizar el rendimiento de los colaboradores que trabajan de cara al cliente
- Mejorar el rendimiento de las personas dentro de una cadena de valor completa
- Mejorar la productividad y el tiempo de desarrollo o adquisición de las competencias necesarias
- Incrementar la agilidad de la planilla para responder a los retos del mercado y potenciar la innovación
- Obtener un ahorro de costos considerable en función del aprendizaje

Jarvis (2006b), menciona a Castner-Lotto y asociados, quienes plantean 4 objetivos centrales de las universidades corporativas:

- El desarrollo de un currículum formativo que se adapte a las competencias de cada trabajo
- Crear una visión común entre la empresa y los empleados
- Extender la formación al entorno de la empresa
- Ser un laboratorio para la empresa, donde se permita vivir nuevos enfoques y prácticas para el diseño y distribución de iniciativas de aprendizaje

Delgado (2011), menciona las características más comunes en todos los modelos de universidad corporativa:

- Se crean en el seno de las grandes empresas.
- La formación está al servicio de la estrategia empresarial.
- Se usan como mecanismos de difusión de valores y conocimientos.
- Están impulsadas por los directivos.
- Las empresas que tienen universidad corporativa son internacionales o de clara vocación internacional.
- Necesitan integrar las diferentes culturas (ya sean étnicas o empresariales) que hay en la empresa en una cultura común.
- En la mayoría de los casos, no solo se centran en los empleados, sino que amplían el entorno útil de la empresa.

Meister (1998c) propone la existencia de un currículum base que constaría de lo que denomina “las tres C’s”:

- Ciudadanía corporativa: conocer cómo opera la empresa, sus valores y su visión

- Contexto: conocer a los clientes, competidores y proveedores, además de las prácticas de cada uno.
- Competencias: conocer y poner en práctica las competencias ya presentes, y las nuevas que se presenten.

Luego de haber revisado las definiciones mencionadas, conceptualizamos la universidad corporativa como una herramienta con base en la capacitación continua que busca desarrollar a sus colaboradores con el propósito de alcanzar de forma sostenida los objetivos estratégicos de la empresa, fortalecer su cultura organizacional y, de esta forma, garantizar la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Antes de conocer los modelos de universidades corporativas, es importante conocer las variables que se consideran en el desarrollo y mantenimiento de la universidad. Para ello, hemos considerado citar a Viltard (2014: 39-76) y Mark Allen (2002)

## **2.2 Variables de la universidad corporativa**

Según Viltard (2014: 39-76), existen 3 variables que se encuentran siempre en las universidades corporativas:

*I. La educación.* Esta, según el autor, presenta las siguientes subvariables:

- Inversión: Viltard (2014:39-76) cita a Collins y Charles (2001), cuando menciona la importancia de la inversión para el entrenamiento si es que el objetivo principal es obtener buenos resultados.
- Profesores: William, Green, Hunt, Bridgstocky Young (2000) en Viltard (2014: 40) señala que los profesores deben poseer la fortaleza de las relaciones interpersonales, no solo para fortalecer el aprendizaje, sino como parte de su rol mentor.
- Así mismo, se refiere a la importancia de la investigación para crear casuísticas que puedan ser resueltas durante el aprendizaje.

- **Contenidos:** los contenidos pueden variar en función de la estrategia, y los requerimientos específicos y objetivos de cada organización. Incluyen habilidades blandas, de liderazgo, innovación, entre otras. En algunos casos también se alude a contenidos específicos, que hacen referencia a las habilidades duras.
- **Necesidad de acreditación y diplomas.** Hace referencia a la necesidad de acreditación y diplomas provenientes de universidades tradicionales que actúen como aliados estratégicos en el proceso de la capacitación. Por otro lado, las universidades corporativas serían las que brinden certificaciones por la aprobación de los cursos, mallas o módulos que se dicten en la empresa.
- **Programas internacionales.** El autor refiere que en la actualidad es más común que las empresas ofrezcan programas con requisitos y normas diversas, con lo que responden a un propósito común: expandir el conocimiento y las relaciones en virtud de un ambiente cada vez más amplio y demandante producto de la globalización.
- **Evaluación continua.** Es considerada una herramienta y un gran aporte para el crecimiento y sostenimiento de las empresas ya que se trata de la evidencia de lo aprendido aplicado. Además, permite a la universidad corporativa analizar las metodologías que esté utilizando para el logro de los objetivos de la estrategia.
- **Ética educativa.** Señala Viltard (2014) que Laczniac (1983) en Crane (2004) considera de suma importancia integrar los temas éticos, y de valores que generen conciencia en los procesos y toma de decisiones, a fin de evitar la corrupción.

## ***II. El financiamiento***

- Entrenamiento y ganancia empresarial: en las últimas 2 décadas, las universidades corporativas pasaron por tiempos de análisis, de reflexión, de cierre, de creatividad e innovación, pero, sobre todo, de redefinición de su rol y de las posibilidades que emergerían de ellas para las empresas gracias al entrenamiento y la capacitación.
- Presupuesto: Es importante contar con un plan de contingencia, que pueda activarse frente a la posibilidad de eventualidades que pudieran poner en peligro el proyecto. Por ello, la recomendación es ser precavidos y contar con los recursos para mejorarlo en el momento más oportuno e inmediato, y así evitar que se trunque o dilate el avance y sostenibilidad del mismo. Además, se debe analizar y optar por fórmulas de financiación creativas que conviertan a las universidades corporativas en instituciones rápida y eficazmente independientes, con clientes que estén dispuestos a invertir por los programas que ofrezcan.
- Financiamiento: Por lo general, las áreas funcionales que son independientes de las corporaciones importantes, cuentan con recursos potenciales distintos a los que tienen las universidades tradicionales, por lo cual se requiere de calibración y, además, de una gestión no discrecional de sus recursos.

El autor también menciona que el incremento de los presupuestos de entrenamiento ayuda a incrementar las ganancias y la productividad de la empresa, pues propicia una mejor motivación debido al compromiso de la empresa con el desarrollo de sus recursos humanos.

## ***III. La tecnología***

- La tecnología como soporte para el marketing y la educación: Viltard (2014: 60) señala que el comercio electrónico ha planteado la base para la evolución de una nueva educación que se realiza en línea.
- Combinar los distintos medios disponibles: la tecnología es importante para la UC, pero no lo único. Es fundamental considerar herramientas, como textos, recursos audiovisuales, métodos de estudio interactivos a través de la

computadora, conferencias telefónicas y correos electrónicos. Cuanto más se combinen estos recursos, mayores serán las opciones de aprendizaje.

- La irrupción de la tecnología en la educación: las soluciones tecnológicas tienen relación con la apertura, acceso e incremento de conocimientos y su difusión en la organización, así como también, con el impacto en el valor del mercado de la empresa.
- Internet y sus beneficios para la UC: Pack (2002) en Viltard (2014: 66) señala que las clases y casos prácticos son diseñados en diversos medios electrónicos, en los que se registran proyectos concluidos que servirán de material de consulta y estudio para profesores y estudiantes. El esfuerzo debe concentrarse en implementar la tecnología acorde y ofrecer los contenidos justos, desarrollados por expertos. Además, el mismo autor indica que se debe tener en cuenta los siguientes factores:
  - La existencia de soluciones más económicas
  - La creación o diseño de contenido creativo
  - Mediciones de las clases virtuales
  - Recurrir a los creadores de contenido de distinto tipo con el propósito que el *E-learning* reditúe, ofreciéndolo a proveedores y clientes también

Según Mark Allen (2002b), las siguientes variables deben considerarse en el diseño de una universidad corporativa:

- **Evaluación organizacional:** describe las prácticas comprometidas en la evaluación de las necesidades de aprendizaje, público objetivo y valor agregado que debe brindar el desarrollo de contenido y estrategias macro de la UC.
- **Alineamiento estratégico:** consiste en un sistema de revisión que asegura la existencia de un marco analítico y estructurado que detalla el contenido, administración, política y evaluación. Este punto asegura que todo evento e iniciativa que se encuentre en el área estratégica de la UC sea consistente con

el propósito principal del programa y contribuya a los objetivos macro de la compañía.

- **Desarrollo curricular:** mapea los procesos y prácticas que son utilizados para decidir o desarrollar nuevos contenidos; así mismo, revisa el contenido existente para validar su actualidad.
- **Implementación de programas:** Involucra el marketing de las iniciativas, la administración de los servicios y la entrega de contenido. La selección de los sistemas de administración de aprendizaje y su mantenimiento, registro y funciones de cobranza. También se encuentran dentro de esta categoría los servicios de soporte al participante.
- **Evaluación de programas:** se trata de la etapa final del modelo, y es crítico para el valor y retorno de la inversión de los contenidos y servicios de la UC.
- **Métricas:** actualmente el objetivo principal de las universidades corporativas es, la creación de valor, considerando que las corporaciones tienen infinidad de opciones para invertir. De hecho, la educación es solo una de ellas dentro de este abanico de posibilidades. Por lo tanto, es importante que la UC empiece a identificar aquellas métricas que le permitan determinar el retorno sobre su inversión (Por sus siglas en inglés llamado ROI = *Return of investment*).

En la misma línea, podemos argumentar que en el presente se requiere con mayor frecuencia que las universidades corporativas puedan diagnosticar y resolver situaciones críticas del negocio o del rubro y, para ello, se utiliza el modelo de evaluación inversa de Don Kirkpatrick y Jack Philips mencionado por Mark Allen (2002c).

El cálculo del retorno sobre la inversión (ROI) según el autor se estima de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Beneficio} - (\text{Inversión}) - (\text{Inversión}) \times (\text{Costo de capital})}{\text{Inversión}}$$

Ejemplo:

$$\frac{50\,215\,018 - (900\,000) - (900\,000) \times (15\%)}{900\,000}$$

$$\text{ROI} = 6.26\%$$

Esta estimación permitirá la decisión sobre qué opción elegir antes de ejecutarla. De esta forma, la prioridad será la rentabilidad del negocio y, con ello, se podrá sustentar mejor nuestras decisiones y mantener nuestro presupuesto de forma más sólida. Así mismo, al saber cuál sería el retorno, podremos conocer que perderíamos de no implementar una iniciativa de capacitación. En caso no sea la correcta, se debe optar por otras opciones de negocio, tales como contratación de empleados, adquisición de empresas u otras alternativas.

Por otro lado, Vizcaya y Uribe (2014) mencionan que al considerar la UC a través de una cadena de valor podemos destacar la existencia de siete pilares básicos para su formación.

1. El alcance, la misión y objetivos

Se formula y declara la estrategia de la universidad, y se alinea a la organización y a su cultura organizacional, con la finalidad de generar una ventaja competitiva. La institución debe centrarse en la transformación de los y, de esta forma, propiciar su desarrollo y potencialidades. En el nivel externo, se debe focalizar en la creación de competencias de los proveedores o de los futuros trabajadores de la empresa.

**Figura 2.1. Pilares para la universidad corporativa**



Fuente: Viscaya y Uribe (2014, p.40). Aportes de la universidad corporativa a la ventaja competitiva de las organizaciones en Colombia. Tesis. Universidad de Medellín, Colombia.

**2. Procesos de funcionamiento interno**

Estos procesos se sostienen en los siguientes aspectos básicos:

- ***Detección de necesidades de formación.*** Pueden ser institucionales, colectivas o de cada área e individuales. Están relacionadas con los niveles estratégicos de la empresa.
  - ***Planificación formativa.*** Se determina la creación de programas formativos que satisfagan las necesidades de los trabajadores.
  - ***Desarrollo de la actividad formativa.*** Se define como la planificación, organización y ejecución del programa y la administración de los recursos.
  - ***Seguimiento de la formación.*** Debe desarrollarse a lo largo de todo el programa formativo, en los resultados y contribuir con un *feedback*.
- 3. Oferta de contenidos de formación y desarrollo.** Comprende la estructura de programas a corto y largo plazo de manera simultánea; esto se realiza a través de un desarrollo metodológico específico.

4. ***Servicios de gestión.*** Se sostiene en la organización y en su estructura, así como en los procesos del negocio. La universidad corporativa debería disponer de bases adecuadas y la información necesaria para la gestión de sus actividades con indicadores de gestión integrados a los de recursos humanos y del negocio.
5. ***Calidad e imagen.*** La universidad corporativa es el icono de prestigio interno ya que la empresa demuestra su preocupación por entrenar trabajadores de manera permanente, con lo que se convierte en un vehículo para crear aprendizaje y cultura e incluso convertir la organización en un lugar atractivo para trabajar, atraer a los mejores talentos y fomentar su desarrollo continuo.
6. ***Estructura organizativa.*** La organización de la universidad corporativa está conformada por tres niveles:
  - Los consejos “rectores”, cuyo presidente es el consejero delegado de la compañía o el presidente de esta. Están compuestos por los niveles directivos con el fin de validar y seguir los planes formativos.
  - Los responsables de formación. Estos adquieren el rol de secretarios que pertenecen a cada división de negocio.
  - La comunidad de formadores internos. En ella se les otorga relevancia y se los entrena de forma continua, ya sean formadores internos fijos u ocasionales de los que pueda disponer la universidad corporativa. Es decir, a los mismos trabajadores que cuentan con el conocimiento experto se les facilitan herramientas, tanto tecnológicas como didácticas, y se les hace un seguimiento y evaluación constante con el fin de potenciar sus habilidades.
7. ***Soporte físico.*** Es importante que la organización cuente con un espacio físico para desarrollar las diversas actividades de formación que permitan a los colaboradores sentirse identificados y valorados.

Adicionalmente, ligado al soporte físico, una universidad corporativa dispone de otros tres ejes para desarrollar con éxito su actividad: el equipo directivo que asume el rol de *coach*, el campus de formación en línea y la intranet, y el puesto de trabajo que permite a los trabajadores aplicar lo aprendido.

Los siete ejes describen tanto las principales actividades de la UC como las bases de su estrategia y sus insumos. Según estos ejes, se determinará hacia dónde se van a dirigir los esfuerzos y las metas individuales, así como las de la organización.

Según Rubio (2012), los puntos importantes para considerar la creación de un estilo propio de gestión en la universidad corporativa son cuatro:

**1. Traducir la estrategia y valores en el atributo de gestión de la administración.**

A través de los valores, se busca la comunicación de la información de manera inmediata a todos los niveles de la organización. Esta gestión abierta busca la eliminación de barreras de acceso a la información, la difusión rápida con bajo costo en la comunicación, la transmisión de conocimiento en tiempo real y la cercanía en las conversaciones digitales. Todo esto facilita la toma de decisiones, la respuesta rápida a los cambios y el incremento del compromiso de los clientes y colaboradores.

La UC define los atributos en los que se basará el modelo de gestión propiciando el uso de herramientas que permiten la comunicación directa, como las comunidades internas, blogs, la interacción en redes sociales, etc. (Ovarla, 2011 citado en Rubio, 2012). Otro atributo sería el liderazgo, que es la capacidad para construir nuevas formas de desarrollar la inteligencia colectiva de la organización, la búsqueda de apoyo y la eliminación de los inhibidores de alto desempeño.

**2. Diseñar el modelo corporativo de gestión.** El modelo se basa en los cuatro principios básicos de la administración enfocados desde el punto de vista del negocio y las personas. Así se busca analizar, planificar, impulsar y controlar para lograr un proceso de toma de decisiones.

Las personas toman decisiones sobre la base de la calidad de su experiencia dentro y fuera de la organización, su inteligencia emocional y la organización para la que labora.

**3. Integrar el estilo de gestión al modelo.** Esto consiste en integrar los atributos que se han planteado en la universidad corporativa luego de los análisis realizados a los procesos básicos de la empresa.

- 4. *Comunicar e implementar la estrategia.*** Esto se realiza a través del desarrollo de un plan de comunicación en el cual se transmite el estilo de gestión. Luego de plantear estos puntos básicos en el desarrollo de la organización de las universidades corporativas, cada empresa decide cómo llevarlos a cabo y realizar su propio plan de acción, lo que afectará el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Por otra parte, para Viltard (2014: 18-38) los pasos fundamentales para implementar una universidad corporativa son los siguientes:

- 1. *Estrategia y diseño.*** Tomando en cuenta la referencia de Viltard (2014: 19-20), quien cita a Meister (2000) en Laff (2007), quien contempla que la creación de una universidad corporativa necesita seguir los pasos presentados a continuación:

- Desarrollo de una clara visión, misión y valores
- Definición de un número limitado de objetivos estratégicos
- Otorgar una identidad a la universidad a través de la creación de un nombre, un logo y una marca
- Implementar y diseñar una estrategia de marketing que incluya
  - un plan continuo para anunciar nuevos cursos y
  - ofrecer un plan de estudios en modo regular

Lippindica (2013: 36) en Pasquel et al. (2015), indica que existen muchos departamentos de capacitación y equipos de desarrollo organizacional en el mundo, con personal con preparación profesional de calidad mundial, así como ambientes de estudio y presupuestos apropiados. Ello les permite un gran alcance para dictar clases, tanto de manera física, como virtual. Sin embargo, todos ellos luchan para mantener lo aprendido por sus colaboradores y que los mismos puedan aplicarla fuera de los ambientes de clase. Para ello, señala que lo primero que deben preguntarse los equipos de capacitación es lo siguiente:

- ¿Por qué los procedimientos de la empresa no son llevados a cabo?
- ¿Por qué es tan difícil brindar buena calidad de servicio de manera consistente?

- ¿Por qué es tan difícil crear y mantener ese impulso?

Por ello, es importante que las universidades corporativas elaboren cuidadosamente un plan de estudios a ejecutarse en forma regular y que haya sido diseñado con el propósito de difundir la forma de operar de la organización, es decir, que enseñen desde valores hasta aquellas capacitaciones que según Castro y Éboli (2013) los economistas llaman “formación específica” y que permiten a los colaboradores de la organización realizar sus funciones de la forma que espera la empresa.

**2. Áreas funcionales.** Según Stumpf (1998), en Viltard (2014: 24), las universidades corporativas poseen clientes e inversores, tal como otras líneas de negocio en una empresa. Sus necesidades deben ser satisfechas, operando también en un contexto sujeto a las tendencias demográficas, tecnológicas y políticas que influyen en su negocio para buscar y seleccionar activamente las oportunidades.

**3. El manejo y crecimiento de un programa de éxito.** Para ello, Viltard (2014: 18-38) sugiere contemplar 5 acciones durante la gestión de los programas de formación:

- Combinar un enfoque virtual con clases presenciales
- Permitir que las personas aprendan a su manera
- Utilizar la tecnología para potenciar los planes estratégicos
- Aumentar las inversiones de la empresa en lugar de acortarlas
- Utilizar el *benchmarking*

Kraska (2006) en Viltard (2014: 25-26), indica que existe la probabilidad de fracasar cuando se observa a la universidad corporativa solo como una iniciativa de entrenamiento o de recursos humanos; por ello, recomienda siete modos para incrementar sus posibilidades de éxito:

- 1. Involucrar a los líderes en el proceso creativo y en todas las áreas.** Sugiere que resulta fundamental identificar a los líderes que tiene influencia y sugerirles participar en las sesiones de visión inicial y estratégica.

2. **Crear un contexto físico.** Muchos empleados todavía relacionan la enseñanza con el espacio físico. Por ello, resulta vital dedicar un espacio (ya sea comprándolo, construyéndolo o renovando el existente), de esa manera, se enfatizará el esfuerzo de educación y desarrollo, y se adelantará al probable escepticismo de algunos usuarios finales.
3. **Construir un programa amplio.** Este debe asegurar que las áreas funcionales recibirán ayuda. Entiende que la universidad corporativa no debería ser solo una iniciativa de entrenamiento; no sólo se asocia con un lugar, sino con la posibilidad de llevar adelante el planeamiento estratégico, el manejo del cambio, mejoras continuas, entrenamiento técnico y el desarrollo de liderazgo.
4. **Realizar una expansión de los horizontes asociándose con otros.** Detectar e interactuar con socios válidos, es decir, instituciones educativas, proveedores, firmas consultoras y corporaciones que hayan confirmado la forma de hacer más eficiente e innovador el desarrollo educacional y la solución de problemas.
5. **Enlazar los esfuerzos de los individuos a la estrategia de negocios y/o de recursos humanos.** El éxito de la universidad corporativa depende de relacionar los esfuerzos individuales con la estrategia de negocios y la de recursos humanos.
6. **Saltar a la próxima generación de tecnología.** La creación de una UC es el momento perfecto para implementar avances en *E-learning*, en evaluaciones electrónicas y otras mejoras tecnológicas. Esto ayudará a definir un programa educativo de vanguardia. La innovación puede originarse en un buen programa de *benchmarking* con otras instituciones que representen óptimos centros de innovación.
7. **Construir un equipo aguerrido.** El trabajo debe partir de diseñar un proyecto que atraiga y que sea divertido. Cada integrante debe influir en cada aspecto del programa, desde el marketing hasta el mantenimiento, y contar con la actitud justa al respecto de los resultados que se presenten. Debería expandirse con un grupo multidisciplinario de consultores, que no sean solamente de recursos humanos o especialistas informáticos. Además, las autoridades y responsabilidades deben distribuirse adecuadamente,

asegurándose de que esos roles importen a la organización y que todos crean en los resultados y se comprometan con los objetivos planteados.

Según Johnson (2003), en Viltard (2014: 26-28) existen algunos conceptos a tener en consideración:

- ***Combinar un enfoque virtual con clases presenciales.*** La firma consultora Booz, Allen & Hamilton, en 1999, desarrolló un Centro de Rendimiento, llamado Performance Excellence, que ofrecía ambas alternativas y las ligaba a las estrategias de negocio. Sus más de 11 000 empleados disponían de más de 600 cursos en línea y un centro de entrenamiento llamado “The Zoo” (El zoológico), en el que se podían probar nuevas y avanzadas tecnologías.
- ***Permitir que los colaboradores aprendan a su manera:*** Wachovia Corp., empresa de servicios financieros de North Carolina, USA, en su universidad corporativa Learning Connection (LC), permitía a sus 86 000 empleados elegir su educación desde momento del ingreso. Ofrecía una amplia gama de temáticas entre las cuales se encuentran aspectos técnicos, alta gerencia y estrategias de inversión. La LC permitía tomar clases regionales de distintos tipos (en línea, en centros multimedia, clases virtuales, en la Web, con mentores, en el trabajo, entre otras).
- ***Utilizar la tecnología para potenciar los planes estratégicos.*** Accenture, es una consultora en gerenciamiento y tecnología en New York, EEUU. Esta empresa utilizaba la web con el objetivo de permitir que sus colaboradores asuman su responsabilidad en la gestión y obtención de su propia educación. Los catálogos de cursos estaban disponibles online, así como también la búsqueda de artículos y monografías, y toda la información necesaria. Se podían observar los planes de desarrollo diseñados por ellos, completados con sugerencias de eventos de aprendizaje a través de bases de datos, donde estaba acumulado conocimiento y sabiduría de personas expertas, con los que se podía colaborar y realizar preguntas en línea. En el 2002, apoyada en su estrategia de enseñanza, Accenture ha ahorrado 30 500 000 millones de dólares. De ese monto, el 58% provenía de la tecnología de clases virtuales. En 2002, el 82% de los empleados habían utilizado los cursos de la universidad corporativa con una evaluación promedio de 2.88 sobre un total de 5.00.

- ***Aumentar sus inversiones en lugar de acortarlas.*** Convencidos de invertir en el desarrollo de su capital humano, BMO *Financial Group*, empresa de servicios financieros basada en Toronto, en 1993, a través de su UC, *Institute of Learning*, entregó 2.5 días promedio de entrenamiento por empleado con una inversión de 27 000 000 de dólares. En 2001, los días promedio por empleado ascendieron a 6.4 y la inversión a 71 000 000 de dólares.
  - ***Utilizar el benchmarking.*** En 1999, el *Ritz-Carlton Hotel Co.*, ubicado en Atlanta, EEUU, creó su universidad corporativa para entrenar y educar a sus 20 000 empleados y soportar el crecimiento de sus productos y servicios. Asimismo, para otras organizaciones también resultaron importantes muchas prácticas excelentes que el Ritz tenía en su entrenamiento, recursos humanos y calidad. Ofrecía 12 programas de desarrollo en liderazgo a sus empleados y 7 seminarios a empresas externas. El 30% de los estudiantes provenían de más de 148 empresas de diversas áreas como salud, bancos, finanzas, automóviles y hospitalidad. Como resultado, desde su creación, en abril de 1999, se generaron ingresos por 2 300 000 millones de dólares.
4. ***Gestión de grupos diversos y la importancia de la comunicación.*** Garman (2003) en Viltard (2014: 29), detalla los inconvenientes más comunes observados, desde las fracturas y decisiones entre personas y grupos, hasta el modo en que son manejadas las agendas de los intervinientes.

Estos inconvenientes se manifiestan por razones tan básicas como las diferencias en el lenguaje o en las perspectivas con la que se enfocan los problemas. Esto indica que la gerencia, el *staff* y los profesores representan distintos grupos que adoptan sus propias posiciones e intereses, y despliegan conflictos que merecen una consideración especial para el caso de la UC.

Por ello, la comunicación es importante, sobre todo, en el momento de establecer nuevos niveles de desempeño, como también en el trabajo de enseñar, aprender y transformar al individuo. Será todo positivo si las diferentes partes intervinientes comparten el propósito de llegar a un objetivo consensuado.

5. ***Desarrollo de una marca.*** Una marca desarrollada implica pensar en términos de expansión. Meister (1998d) en Viltard (2014: 30), comenta que un número importante de empresas intentan ponerle una marca a la educación a impartir a través de la creación de cursos innovadores y con derechos de autor cuya licencia se pueda ofrecer a clientes, proveedores y, algunas veces, a externos. De esta manera, el objetivo se dirige en convertir a sus UC en centros de ingresos.

Como ejemplo de lo anterior, señala que Motorola University obtenía aproximadamente un 40% de sus ingresos de sus clientes y proveedores. El mismo autor insiste en que la universidad corporativa está cambiando el balance de poder en la industria del entrenamiento. Entiende que, al actuar como proveedor y cliente, cuenta con una formidable ventaja sobre el entrenamiento tradicional del proveedor.

6. ***Colaboración entre la universidad corporativa y la universidad tradicional.*** Según Viltard (2014: 36-37), la colaboración entre el mundo corporativo y el universitario amplía las posibilidades de crecimiento de ambos. La empresa cubre requerimientos de entrenamiento necesarios para su negocio y la universidad encuentra actualizaciones en prácticas y procedimientos que provienen de la actualidad del mercado. Las alianzas incluyen a las universidades tradicionales de gran prestigio, acreditaciones y profesores, por lo que las universidades corporativas se parecen, cada vez más, a universidades reales, lo que las aleja de los departamentos de entrenamiento tradicionales.

- Por otro lado, Mark Allen (2002d), refiere que Mike Morrison, quien creó la universidad de Toyota en 1998, también indica que fue necesario trabajar en los siguientes puntos para implementar su universidad corporativa:
- Una estrategia para moverse de un área de capacitación a una universidad corporativa
- Los medios para construir un equipo y organizar el *staff*
- Una estrategia para identificar y estructurar los verdaderos “centros de excelencia”

- Los medios para organizar y alinear nuestro actual y futuro currículo, a fin de asegurar la calidad del servicio para sus clientes
- Transformar su malla curricular de cursos libres a un esquema integrado y con un propósito
- Lograr que el equipo haga suyas la visión y dirección de la universidad corporativa
- Un conocimiento compartido de quiénes son (individualmente y como equipo), cuáles son sus fortalezas, hacia dónde se dirigen y cómo van a llegar
- En resumen, refiere que es necesario contar con un plan para el futuro.

7. *Medir Resultados*. Menciona Viltard (2014: 38) varias formas de medir los resultados. Una de ellas puede ser la *Balance Score Card*, entendida como un conjunto integrado de mediciones -financieras y no financieras- de las distintas áreas de la organización, la cual focaliza y sustenta los esfuerzos de mejoras perseguidas. Viltard (2014) menciona a Johnson (2003) quien sugiere que existen otros métodos, como el *Estándar Training Equivalent, STE* (Entrenamiento Estándar Equivalente), que permite comparar rendimientos pasados con los actuales.

Viltard (2014) señala que Fitzgerald y Mary (1999) a través de un trabajo realizado en TVA University (TVAU), sugieren tres atributos por los cuales se puede medir y evaluar sus resultados: informes, técnicas analíticas de la retroalimentación de los participantes y un paradigma a efectos de influenciar a los ejecutivos. Sugieren que TVAU ha debido enfrentar inconvenientes como los siguientes:

- La gran carga de elección de algunos cursos
- La búsqueda de retroalimentación para controlar y mejorar la calidad de los cursos por parte de diseñadores y facilitadores
- Una gerencia muy empeñada en obtener la evaluación de todos los programas y su justificación y, además, recursos limitados.

Las autoras refieren que han solucionado estos problemas mediante informes confiables, uso de técnicas analíticas y nuevos paradigmas para justificar los cursos.

Por conclusión, ha sido planteada la importancia de mediciones realizadas a las instituciones educativas, a sus programas y a los procesos fundamentales que

soportan su operación. Todo esto contribuye al reconocimiento necesario que se manifiesta en el momento en que los estudiantes deciden por alternativas educativas.

### **2.3 Modelos de universidad corporativa**

Rubio (2012) menciona que el modelo organizativo de la UC se establece en la fase de diseño y puede constituirse de manera externa, formar parte del organigrama corporativo o vincularse a la matriz. Las siguientes son algunas posibilidades:

- ***Compañía filia.***: Se considera a la universidad corporativa como un negocio propio y se basa en una gestión competitiva.
- ***Fundación***: En este caso ofrece diversos beneficios fiscales y posibles aportaciones de patronos y donaciones. Pueden existir problemas de intereses si se combinan la formación y desarrollo con los demás intereses sociales.

Si formara parte de la estructura organizativa, esta podría ser:

- ***Unidad dependiente de la presidencia o del comité ejecutivo.*** Se transmite la estrategia desde el equipo directivo.
- ***Unidad dependiente de una unidad de negocio.*** Pertenece a la red de la empresa base.
- ***Unidad dependiente de la dirección de recursos humanos de la empresa.*** Esto se realiza en compañías orientadas hacia el clima laboral y el desarrollo de las personas.

En esa línea, la universidad corporativa es creada teniendo en cuenta el diseño de manera previa y busca, de acuerdo con Rubio (2012), cumplir los siguientes puntos básicos:

- Vincular los objetivos del negocio con las actividades de la empresa, así como con las políticas de responsabilidad social al constituir una plataforma de comunicación e implementación de la estrategia de la empresa que a su vez permita vincular a las unidades estratégicas del negocio con el comité ejecutivo.

- Adicionalmente se debe buscar conceder un papel protagónico a los facilitadores, proveerse de asesoramiento interno y externo, involucrar al trabajador en los diferentes niveles de decisión, comunicar periódicamente los avances, apoyarse en expertos en formación y lograr el diseño de una estructura flexible y de rápida adaptación.

### **2.3.1 Según Walton (1999) en Garzón, M. (2018)**

En general, los textos no proponen un solo modelo para la creación de la UC. Walton (1999b) presenta una propuesta de clasificación con base en el contexto cronológico, y, de esta forma, agrupa a los modelos de universidad corporativa en 3 generaciones:

- **Primera generación.** La Universidad de Disney es para Walton un ejemplo típico con un enfoque agudo en la adopción de la cultura y los valores de la organización. Las actividades que se desarrollen en sus aulas serán enfocadas en la experiencia de cultura organizacional.
- **Segunda generación.** El autor sugiere a Motorola, ya que ofrece una gama más amplia de actividades, a mayores niveles dentro de la organización, y logra organizarse en áreas curriculares, y abordando habilidades funcionales, problemas culturales y aprendizaje correctivo. Este tipo de institución se caracteriza principalmente por generar asociaciones con otros empleadores, instituciones educativas y la comunidad en general.
- **Tercera generación.** Argumenta Walton (1999c), buscando hacer el mejor uso de la nueva tecnología para el aprendizaje, estas se caracterizan por la metodología antes del lugar adoptando la estructura de una organización virtual. Phillips (1999) señala que se trata de una característica de las universidades corporativas dentro del Reino Unido, las mismas que se crearon y se desarrollaron posteriormente a las instituciones de Estados Unidos, que, además, se encuentran mejor posicionadas en el aprovechamiento de los avances de la tecnología. La universidad corporativa de tercera generación es considerada el motor intelectual de la organización. Esta desarrolla el capital humano de todos los colaboradores bajo el enfoque del desarrollo de la creatividad y la innovación, y el impulso del cambio estratégico.

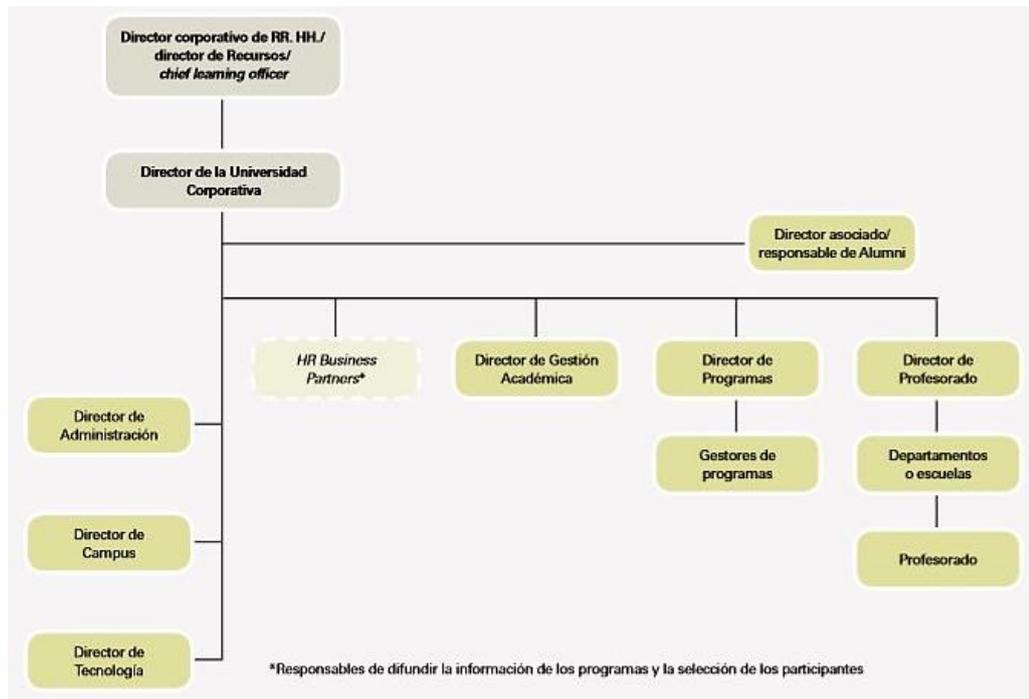
### 2.3.2 Según Grenzer (2006) en Vives et al. (2015)

Por su parte, la revista Harvard Deusto Bussines Review, en el artículo “Universidades corporativas: alineando personas y estrategias”, menciona a Grenzer (2006a) quien clasifica a las universidades corporativas en sus 3 modelos, los que detallan, de forma genérica, los más comunes escenarios de formación académica:

- **Modelo de universidades corporativas controladas.** Las actividades serán desarrolladas por la propia empresa. Son intensivas en el capital humano y necesitan expertos en el diseño, por ejemplo, VW (*Volkswagen*) a través de su AutoUni. (Figura 2.2.).
- **Modelo de universidades corporativas en alianza (codesarrollo).** Se generan en modelos de alianza. La empresa cuenta con un equipo de gestión y formación que se entrena y busca apoyo fuera, según la formación que quiere realizar; por ejemplo, *Telefónica* y *Ferrovial* en España siguen este esquema. (Figura 2.3.)
- **Modelo de universidades corporativas en “outsourcing”.** Estas desarrollan la UC a través del apoyo de proveedores externos. Es decir, los formadores no son internos y se posee menor control de actividades (Figura 2.4.)

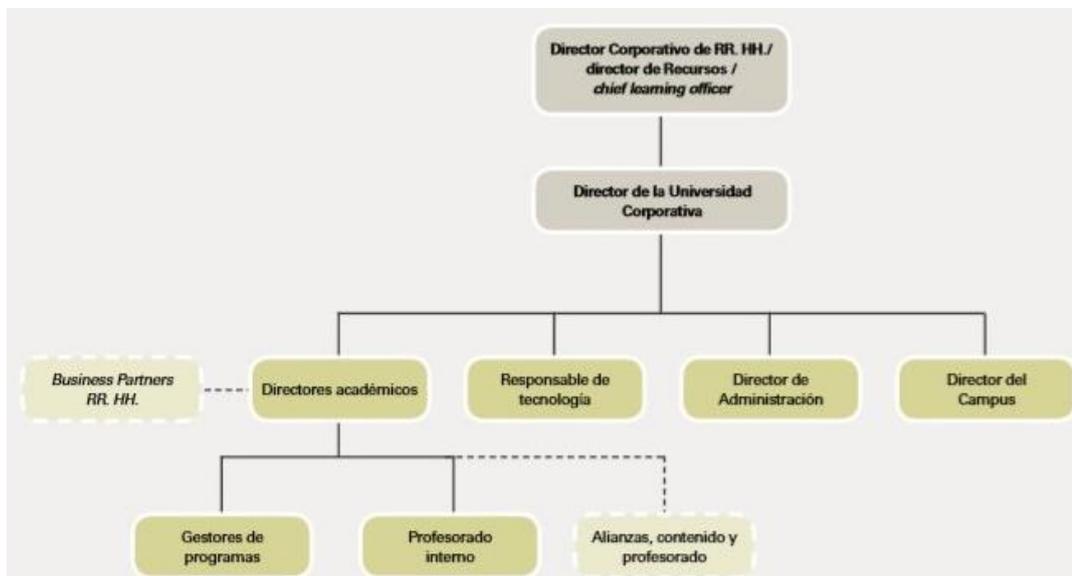
Charlotte Hughes, líder de desarrollo de talento de CSX hasta el 2015, comenta en su entrevista a un canal de recursos humanos conocer aproximadamente 10 tipos de modelos de UC, y que estos se moldean según la necesidad y realidad de la empresa.

**Figura 2.2. Modelo de universidad corporativa controlada**



Fuente: Grenzer (2006) en Vives et al. (2015). Harvard Deusto Bussines Review Universidades Corporativas: Alineando Personas y Estrategia. Pdf.

**Figura 2.3. Modelo de universidad corporativa en alianza**



Fuente: Grenzer (2006) en Vives et al. (2015). Harvard Deusto Bussines Review Universidades Corporativas: Alineando Personas y Estrategia. Pdf.

**Figura 2.4. Modelo de universidad corporativa *outsourcing***



Fuente: Grenzer (2006) en Vives et al. (2015). Harvard Deusto Bussines Review Universidades Corporativas: Alineando Personas y Estrategia. Pdf.

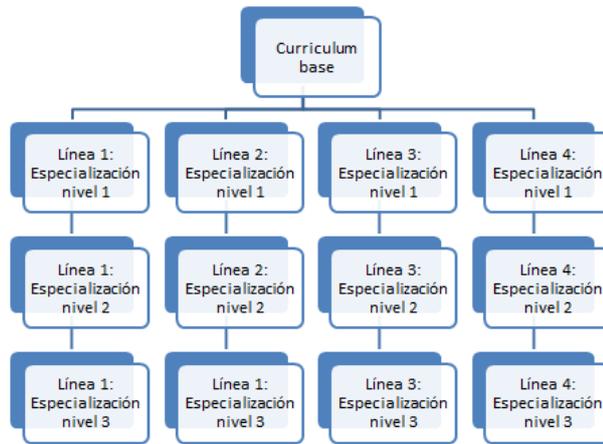
Habiendo contemplado a Walton (1999d) y Grenzer (2006b), a continuación, detallaremos algunos modelos según su estructura de universidad corporativa tomados de Mark Allen (2002) en Pasquel et al. (2015).

### **2.3.3. Según su estructura**

- **Modelo organigrama.** Según Mark Allen (2002) en Pasquel et al (2015), la intención de la universidad corporativa se inicia en el comité ejecutivo de la empresa. Son consideradas como UC de “arriba hacia abajo”, pues usualmente cuentan con mucho apoyo y atención del comité ejecutivo, y en muchas de ellas es común que reporten al gerente de capacitación, conocido también por sus siglas en inglés como CLO (Chief Learning Office). Este abanderado de la UC tiene un sillón en el comité ejecutivo y juega un rol estratégico en determinar cómo es conducida e integrada la universidad corporativa a través de la corporación.

La UC se encuentra en este caso en el área de recursos humanos y tiene que luchar para ganar reconocimiento y compromiso por parte del comité ejecutivo para poder lograr resultados.

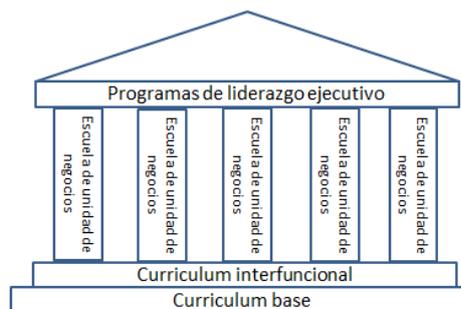
**Figura 2.5. Modelo de organigrama para el contenido de la universidad corporativa**



Fuente: Mark Allen (2002)

- **Modelo Templo.** Este modelo se ha utilizado en la industria de la UC. Posee una fuerte conexión académica, con mucha aceptación, y suele ser considerada como un modelo de educación superior. El modelo de templo cuenta con amplias bases para los programas de capacitación del currículum del negocio (al pie del modelo). De esa manera, se capacita a los colaboradores en las competencias interfuncionales necesarias para el negocio y en habilidades duras. Esta propuesta de modelo funciona muy bien en organizaciones con un fuerte compromiso en capacitar a las áreas funcionales. Es recomendable para una organización que está experimentando fusiones y adquisiciones, ya que el enfoque es bastante adaptable.

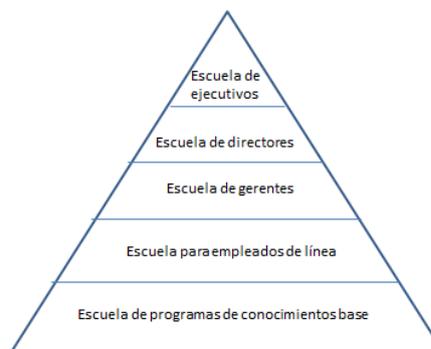
**Figura 2.6 Modelo templo**



Fuente: Mark Allen (2002)

- **Modelo Pirámide.** Este modelo posee un currículo similar a la filosofía del modelo de templo; sin embargo, es muy diferente en su organización. Cuenta con programas base, para luego orientarse a áreas especializadas. Esta opción de modelo funciona en organizaciones donde se promueve el ascenso de los empleados con base en el logro de ciertos estándares, por ejemplo, el conocimiento. El ejército es un ejemplo de este modelo: sus integrantes deben avanzar por sus méritos, pero a la par de conocimientos adquiridos y certificados al igual que en el modelo de templo.

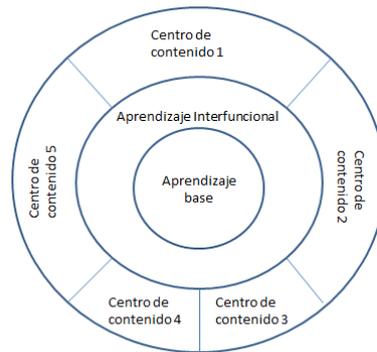
**Figura 2.7 Modelo Pirámide**



Fuente: Mark Allen (2002)

- **Modelo Pie corporativo.** Cuenta con uno de los enfoques menos aislados. Su forma permite agrupar las oportunidades de capacitación para los empleados de manera fluida. El currículum base se encuentra ubicado en el centro y visualmente trae el foco de la escena a la centralización, dando a los programas base la forma de núcleo. Los anillos que rodean el núcleo son las escuelas de habilidades interfuncionales y las de áreas funcionales. Visualmente este modelo permite integrar nuevas áreas funcionales y nuevos anillos si fuese necesario. Por esa razón, es muy adaptable a organizaciones en periodo de expansión a través de crecimiento interno o fusiones.

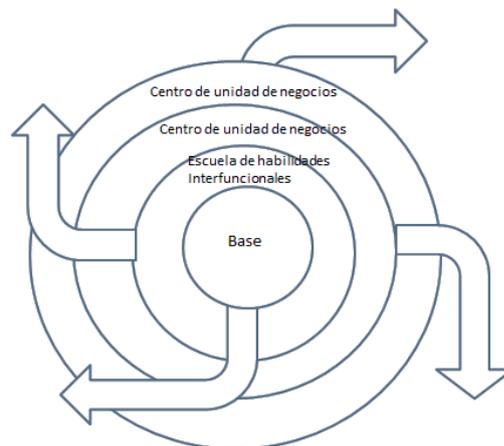
**Figura 2.8 Modelo pie corporativo**



Fuente: Mark Allen (2002)

- **Modelo Pinwheel (Aspas de molino).** Probablemente este es el modelo más progresivo de todos. Tiene una similitud con el modelo de pie corporativo, dado que el currículo base, reside en el centro de su estructura y luego es rodeado por anillos de habilidades interfuncionales y contenidos de áreas funcionales. Este modelo cambia de una perspectiva aislada de la organización a una perspectiva global, en la que el aprendizaje se comparte para poder seguir desarrollando de una mejor forma los negocios.

**Figura 2.9 Modelo de aspas de molino**



Fuente: Mark Allen (2002)

Aplica de forma natural para gobiernos, asociaciones, y organizaciones sin fines de lucro, y, adicionalmente, para compañías con variedad de aliados de negocio. Este tipo de currículo puede ser aprovechado para afianzar el espíritu de colaboración entre empresas hermanas y socias de las cuales todos los socios obtienen beneficios por el conocimiento compartido.

A continuación, en el Cuadro 2.2. se resumen los tipos de modelos presentados por Allen, M. (2002). Considerando su descripción, los hemos agrupado de la siguiente forma:

- Modelo Organigrama.
- Modelos de base
- Modelos centralizados

**Cuadro 2.2. Resumen de modelos de universidad corporativa.**

Modelo Organigrama	Modelo Templo	Modelo Pirámide
<p>La Intención de la UC inicia con el ejecutivo de la empresa.</p> <p>Son UC de "arriba hacia abajo"</p> <p>Cuentas con mucho apoyo y atención del comité ejecutivo.</p> <p>Reportan al gerente de capacitación.</p> <p>El gerente de capacitaciones pertenece al comité ejecutivo.</p> <p>El gerente de capacitaciones juega un rol estratégico.</p>	<p>Este modelo se usa en industrias de la UC.</p> <p>Fuerte conexión académica.</p> <p>Se considera un modelo de educación superior.</p> <p>Cuenta con bases para los programas.</p> <p>Funciona bien para organizaciones con fuerte compromiso en capacitar áreas funcionales.</p> <p>Recomendable para empresas con fusiones y/ adquisiciones.</p>	<p>Se asemeja al modelo templo.</p> <p>Cuenta con programas base y se orienta hacia las especialidades.</p> <p>Funciona en organizaciones que promueve el ascenso.</p> <p>Sus estudiantes deben avanzar por sus méritos.</p>
<p>Tabla Resumen de Modelos de UC (Allen, M. 2002)</p>	<p><b>Modelo Pie corporativo</b></p> <p>Su forma permite agrupar oportunidades de capacitación.</p> <p>El currículo base se encuentra en el centro.</p> <p>Las escuelas que la rodean son las escuelas de habilidades interfuncionales y funcionales.</p> <p>Permite integrar nuevas áreas.</p> <p>Es adaptable en organizaciones en expansión o fusiones.</p>	<p><b>Modelo Aspas de molino</b></p> <p>Tiene una similitud al pie .</p> <p>Su currículo reside en el centro .</p> <p>Rodado de habilidades interfuncionales y contenido para áreas funcionales.</p> <p>El aprendizaje se comparte para seguir creando una mejor forma de negocios .</p> <p>Es usado para incrementar el espíritu de colaboración entre empresas.</p>

Cuadro de elaboración propia

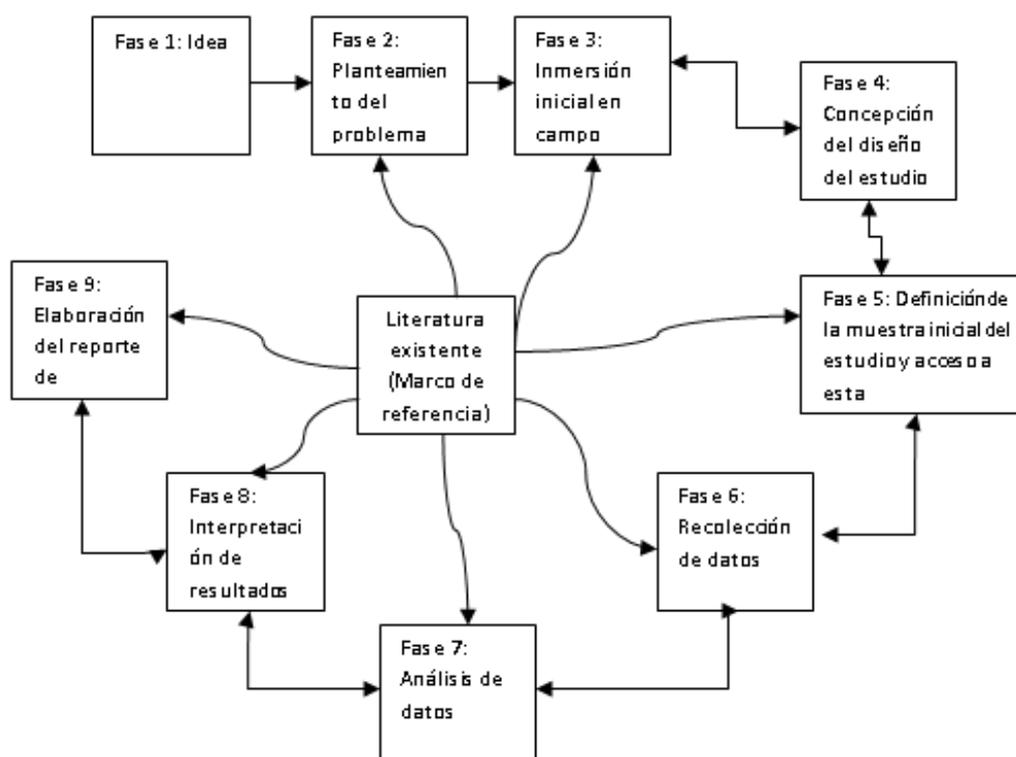
## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 Tipo de investigación

Hernández, R. (2010, 364 p.) menciona que la metodología cualitativa se basa en comprender y profundizar la problemática, explorándola desde una posición de participante dentro de un ambiente natural y en relación con el contexto. El mismo autor señala que esta metodología busca profundizar en las experiencias, perspectivas, opiniones y significados de los que participan, es decir, la manera en la que estos perciben su realidad. La metodología de enfoque cualitativo es, además, recomendable cuando el tema ha sido poco explorado.

Para nuestro planteamiento nos hemos abocado a recolectar información, aprender experiencias y absorber puntos de vistas durante nuestra investigación, además de conocer procesos para poder generar nuestras teorías y fundamentarlas según lo obtenido de las entrevistas. Para un mejor entendimiento del proceso, en la Figura 3.1 referimos el flujo de Hernández, R. (2010)

**Figura 3.1. Proceso cualitativo**



Fuente: Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación

### **3.2 Nivel de investigación**

El nivel de investigación es exploratorio ya que existe poca literatura acerca de la universidad corporativa en el Perú. Incluso los pocos casos encontrados no son aplicados en el rubro de casinos y tragamonedas. Por ende, debido a la necesidad de conocer a mayor profundidad acerca de las variables que se necesitan en el modelo de la universidad corporativa, consideramos que la exploración nos permitió el análisis de la información, lo que, a su vez, ayudará a profundizar en el conocimiento de dichas variables requeridas para la propuesta del modelo de universidad corporativa en el rubro de casinos y tragamonedas.

Para la investigación hemos considerado un diseño no experimental ya que no alteramos ninguna variable; por el contrario, asumimos un papel de observador durante las entrevistas y cuestionarios. Por otro lado, este diseño es transeccional, pues la investigación se centró en analizar el nivel, inclusive el estado, de una o más variables y la relación entre estas en un momento dado.

### **3.3 Estudio de caso**

Eisenhardt (1989) en Martínez, P. (2006) concibe un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la que, además, podría tratarse del estudio de un único caso o inclusive de varios casos.

Complementariamente, Yin (1989:23) en Martínez, P. (2006) menciona la importancia del método de estudio de caso, para aquellos temas que se consideren nuevos. En ese sentido, aplica para Atlantic City el único caso en el Perú con una estructura de universidad corporativa dentro del rubro de casinos y tragamonedas.

Yin (1989) indica también que la investigación empírica tiene las siguientes características:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos.

- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

En la misma línea, Chetty (1996) en Martínez, P. (2006) indica que el método de estudio de caso, dentro del marco cualitativo, es una herramienta rigurosa con las siguientes características:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual facilita la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado. Así, la metodología cualitativa ha ido ganando un gran interés, dadas las posibilidades que presenta en la explicación de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante.

Por otro lado, Sarabia (1999) en Martínez, P. (2006) indica que el estudio de caso es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación y que, incluso, podrían analizarse diferentes casos con distintas intenciones.

En esa línea, y de acuerdo a lo mencionado por los autores, es importante considerar la dificultad para encontrar fuentes bibliográficas referentes al tema de universidad corporativa en el contexto peruano. Asimismo, considerando que nuestra propuesta está orientada a diseñar un modelo de universidad corporativa para el rubro de casinos y tragamonedas; que, dentro de este, solo encontramos una empresa que se halla en proceso de creación de una UC; y que, además, se ubica en el segundo

puesto del GPTW, se concluye pertinente el estudio de caso de Atlantic City, empresa representativa del sector en cuestión. Esto nos permite conocer las variables que influyen en el modelo de universidad corporativa en el rubro específico de casinos y tragamonedas.

Acercas de los tipos de estudio de caso, Hans Gundermman Kroll (2004) propone la posibilidad de clasificar el estudio de caso de dos formas:

- *Como fin*, porque tiene el propósito de enfocar de manera singular un inter/sujeto/objeto de estudio como un caso en función de la elección de la unidad de estudio. Es decir, aquí lo importante es no perder el carácter unitario del caso por estudiar.
- *Como medio*, porque el estudio de caso se comprende como un recurso secundario para el desarrollo posterior de otra metodología de investigación.

De acuerdo con el autor, si hablamos de un estudio de caso como fin, consideramos la unidad de análisis, en este caso el Casino Atlantic City, para validar si dentro de su experiencia encontramos las variables para diseñar el modelo de universidad corporativa para el sector. Esta tipología guarda similitud con la tipología del diseño de investigación, ya que el diseño transeccional también se enfoca en las variables de la unidad de análisis.

### **3.4 Fuentes y técnicas de recolección de información.**

Yin (1989:29) en Martínez, P. (2006) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá la verificación de los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información que guarden relación entre sí (principio de triangulación). En consecuencia, el investigador podrá utilizar diferentes fuentes de información relacionadas con el fenómeno abordado en la investigación.

### ***Fuentes primarias***

Al inicio de la recolección de datos se identificaron 12 personas que habían trabajado o trabajaban en empresas con universidad corporativa en el Perú. Para lograr realizar las entrevistas a profundidad, se consideró entrevistar a aquellas personas que lideraron el proceso de implementación de las universidades corporativas y que, además, participaron en su creación. Las entrevistas, entonces, se centraron en gerentes de recursos humanos y jefes de áreas estratégicas. De dicha muestra, obtuvimos los datos de contacto de 5 empresas, sin embargo, 2 de ellas cancelaron la entrevista. Por ende, nuestras entrevistas se redujeron a 3 experiencias en el diseño del modelo de universidades corporativas que nos brindaron la apertura para realizar la entrevista. Así mismo, como la propuesta está orientada al rubro de casinos y tragamonedas, se realizaron 5 entrevistas adicionales a profesionales que formaron parte del diseño e implementación de las escuelas y programas de formación de Atlantic City. Así, se contó con 8 entrevistas que se detallan en el Cuadro 3.1.

Es importante mencionar, que teníamos planificados 2 cuestionarios, de los cuales realizamos el preliminar con el objetivo de conocer los perfiles y la valoración del aprendizaje. Esta encuesta obtuvo una respuesta de 213 personas. El cuestionario fue respondido por el equipo de la operación de Atlantic City, ya que representa más del 70% de la planilla de la empresa y son los miembros del mismo quienes, además, mueven fuertemente los indicadores de la empresa. El cuestionario se realizó de manera virtual, a través de la herramienta *Google Forms*, la semana entre el 20 de marzo y fines de abril del 2020. Es importante mencionar que el segundo cuestionario no se logró desarrollar debido a la coyuntura.

**Cuadro 3.1. Resumen de fuentes primarias**

Fuentes Primarias	Entrevistas para recolección	Fecha de entrevista	Modo de Realización	Duración
	Falú Padilla - Ex Jefe de Aprendizaje Organizacional en BELCORP	23.04.2020	Personal - Online	45:11 minutos
	Martín Antonio Espinoza - Gerente de Banca Negocios - BCP	21.04.2020	Personal- Online	43:45 minutos
	Franco Zamora - Ex Gerente de Talento Humano en UNICON	27.04.2020	Personal- Online	41:43 minutos
	Entrevistados del Caso de estudio	Fecha de entrevista	Modo de Realización	Duración
	Liliana Chiri - Gerente de Recursos Humanos	23.04.2020	Personal - Online	53:15 minutos
	Esteban Ripamonti - Gerente de Operaciones y Miembro de Directorio	21.04.2020	Personal- Online	40:08 minutos
	Silvana Pasquel - Jefa de Formación y Desarrollo (licencia)	27.04.2020	Personal- Online	01:06 minutos
	Jose Luis Rojas - Encargado de Formación Interino	27.04.2020	Personal- Online	45:40 minutos
	Renzo Alcazar- Jefe de cultura y comunicación interna	27.04.2020	Personal- Online	21:02 minutos
Total de Entrevistas		<b>8 entrevistas</b>		

Fuente: Elaboración propia

Los temas conversados con los profesionales que participaron del diseño de las universidades corporativas a estudiar, fueron los siguientes:

- Definición de universidad corporativa
- Razones para implementar una universidad corporativa
- El impacto de la universidad corporativa en la empresa
- Variables para el diseño de la universidad corporativa
- Estrategias para el diseño y creación de la universidad corporativa
- Como se desarrolla la malla curricular
- Tipos de escuelas y programas
- Importancia de las métricas en la universidad corporativa
- Cómo se subvenciona y cuáles son los plazos para la creación de una universidad corporativa
- Historia y lecciones aprendidas

### ***Fuentes secundarias***

Han consistido en algunos libros, revistas, tesis y, además, documentos internos del BCP y del Casino Atlantic City, como estudio de caso. Se analizaron los siguientes documentos:

- Propuesta de las escuelas del BCP.
- Propuesta de la escuela de líderes Atlantic City.
- Propuesta del programa de formadores de Atlantic City.
- Evaluación de desempeño de Atlantic City.
- Detección de necesidades de Atlantic City
- Malla y guía de autoaprendizaje de formación para mandos medios – Atlantic City
- Informe de GPTW – Atlantic City
- Informe NPS (Nivel de Satisfacción en el Servicio) del mes de marzo – Atlantic City

### **3.5 Procesamiento de información.**

Según Bardin, P. (1986:7) en López, F. (2002), el análisis de contenido es un conjunto de herramientas metodológicas que se aplican en lo que él denomina “discursos” (contenidos y continentes) extremadamente diversificados. El factor común de estas técnicas múltiples y multiplicadas va desde el cálculo de frecuencias de datos cifrados hasta la extracción de estructuras que se traducen en modelos basados en la deducción, es decir, la inferencia siempre y cuando el esfuerzo de interpretación y el análisis de contenido sean objetivos.

De acuerdo con L´Écuyer (1987), Landry (1988), Mayer y Quellet (1991), en Pasquel et al. (2015), las características generales del análisis de contenido presentan las siguientes características:

- Se trata de una técnica indirecta porque se tiene contacto con los autores solo mediante sus producciones.

- Estas producciones pueden aparecer de manera escrita, oral, en imágenes o en formato audiovisual para dar cuenta de sus comportamientos y de sus fines.
- El contenido puede ser no cifrado; es decir, las informaciones que contienen los documentos no se presentan bajo la forma de números, sino ante todo de expresiones verbales.

Existen varias maneras de clasificar el análisis de contenido. Pinto y Grawitz (1967) han destacado la importancia de establecer una primera distinción entre el análisis que tiene la verificación de una hipótesis y explorar un campo de estudios.

Autores como Mayer y Quellet (1991) y Landry (1998; 1987) delimitan los siguientes tipos de análisis de contenido, los que usaremos en la presente investigación:

- El análisis de verificación de contenido. Este pretende verificar el realismo y la fundamentación de las variables ya definidas.
- El análisis de contenido cualitativo. Este tipo de análisis permite verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido.

Para el procesamiento utilizamos el modelo de Análisis de Contenido de Bardin (1996) que nos sugiere iniciar con el contraste de la información recopilada de las entrevistas, para establecer, como consecuencia, la clasificación a través de las variables (unidades de recuento) encontradas en el contraste. Durante este proceso, detectaremos los constructos que nos permitirán codificar el contenido a través de ciertos patrones. Finalmente, responderemos las preguntas que nos hicimos al inicio de la investigación a través de las inferencias.

**Cuadro 3.2. Procesamiento de información de estudio de caso**

1. Organización de análisis	2. Codificación	3. Categorización	4. Inferencia
<p>Revisamos el Marco Teórico</p> <p>Revisamos el contexto</p> <p>Definimos nuestros objetivos específicos</p> <p>Constrastamos la información obtenida de las entrevistas con nuestro marco teórico y nuestras entrevistas</p>	<p>Identificamos las Variables</p> <p>Planeación y Alineamiento Estratégico</p> <p>Diseño Organizacional y tecnología Educativa</p> <p>Dirección y Gestión del talento humano</p> <p>Control.</p>	<p>Identificamos los constructos</p> <p>*Es decir, son las subvariables o constructos encontradas en cada una de las variables</p>	<p>Respondemos nuestras preguntas establecidas al inicio de la investigación</p> <p>* Es decir, las conclusiones obtenidas que responden nuestras preguntas de investigación</p>

Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA PARA EL RUBRO DE CASINOS Y TRAGAMONEDAS**

### **4.1. Análisis del estudio de caso del casino Atlantic City.**

Atlantic city tiene 23 años en el mercado del entretenimiento. El casino se encuentra abierto las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Cuenta con más de 20 tipos de horarios en toda la operación. La empresa considera la infraestructura y tecnología variables bastante importantes para su gestión no solo de soporte, también de servicio. Por otro lado, la empresa cuenta con colaboradores que trabajan en ella desde hace más de 10 años y que han permitido desarrollar una conexión con los clientes, lo que genera que el servicio sea familiar y personalizado.

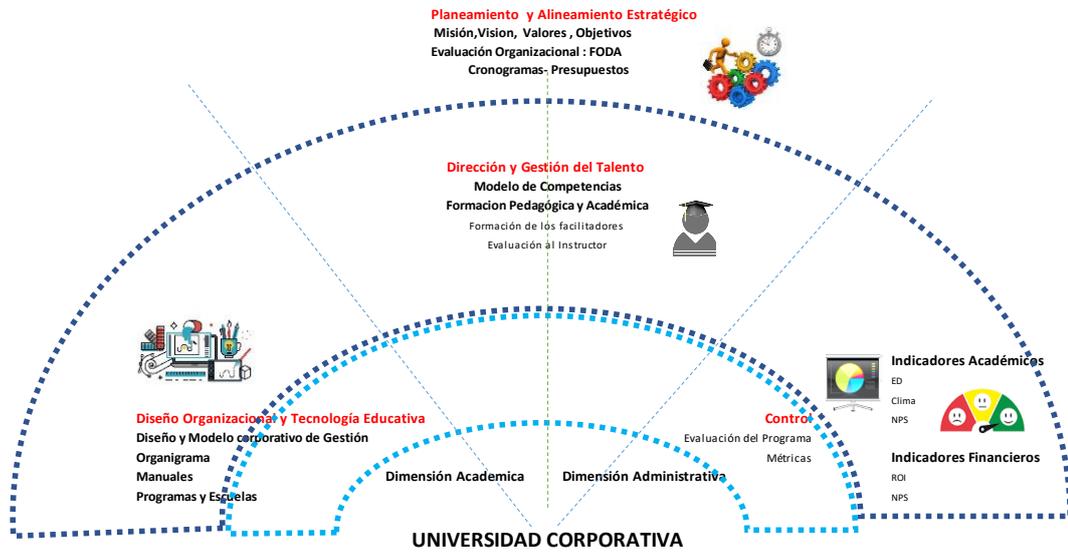
Atlantic City buscó en el 2015 apostar por un proceso de transformación alineado al objetivo de clima laboral. Para ello, la empresa trabajó directamente una primera fase con sus líderes. Para el año 2017 los resultados ya se evidenciaban en el indicador de clima laboral. Sin embargo, Atlantic City estaba preocupado por alcanzar el objetivo de NPS. En ese marco, la empresa, considera otorgarle al programa de líderes la relevancia de escuela, para lo que crea una malla curricular que partiera de las necesidades encontradas. Para brindarles mayor sostenibilidad a los resultados del NPS, se considera trabajar con un plan de capacitación bastante agresivo con el equipo de la operación, los que en un inicio estaban directamente relacionados con el indicador. En 2018, se crea el programa de formadores, equipo que permitió que las capacitaciones llegaran a todo el colaborador. Los resultados se comienzan a evidenciar y la empresa logra alcanzar el sexto puesto en el resultado del GPTW, lo que afirma el impacto positivo de la capacitación. En 2019 la empresa logró alcanzar el segundo puesto en el GPTW, lo que la ubica entre las empresas con mayor crecimiento respecto de los resultados obtenidos del modelo de análisis del GPTW. Actualmente está en proceso de creae su Escuela de Excelencia en el Servicio y sin olvidar que en el 2007 había ya creado su primera Escuela de *Dealers*. Por todo lo anteriormente señalado, Atlantic City ha demostrado ser una empresa símbolo dentro del rubro de casinos y tragamonedas, razón por la cual se ha considerado un caso de estudio de la presente tesis.

## **4.2. Propuesta de modelo de universidad corporativa**

Para el diseño del modelo se considera que la universidad corporativa cuenta con una base que integra dos dimensiones necesarias para su funcionamiento: la dimensión académica y la dimensión administrativa. Las variables de diseño organizacional y tecnología Educativa se integran a la variable de control como soporte de la gestión de la universidad corporativa. En la figura 4.1. las líneas que forman una “V” (Figura 4.1.) generan una sensación de amplitud y cobertura, e indican que su soporte alcanza todas las variables incluidas en el modelo. En ese sentido, la línea que se encuentra en la mitad del modelo conecta con la Dirección de Gestión de Talento, y con Planeamiento y Alineamiento Estratégico, las que necesitan conversar de manera muy fluida para el éxito de la universidad corporativa. Las medias lunas hacen referencia a la amplitud de la relación entre cada una de las variables.

El modelo propuesto en la figura señalada ha sido creado sobre la base de teoría citada y las experiencias de los entrevistados en la presente tesis. Por su parte, el Cuadro 4.1. muestra la relación entre las variables que menciona la teoría en contraste con lo expuesto por nuestros entrevistados, lo que asegura las variables en cuestión para el diseño del modelo de UC.

**Figura 4.1. Modelo organizacional para la Universidad Corporativa Atlantic City**



Fuente: elaboración propia

## Cuadro 4.1 Relación entre preguntas y variables del modelo

Objetivos Específicos de la investigación	Variables	Subvariables	Pregunta Realizada en la entrevista Semi- Estructurada	Temas (año)	Entrevistado
Definir los aspectos que deberían considerarse en la planeación de la UC	Planeación Y Alineamiento Estratégico	Mision, Vision, Valores, Objetivos	¿Qué variables se consideraron en la implementación de la UC?	Viscaya y Uribe (2014)	"Identificamos una aspiración por área, en el caso de Negocios que es el área donde yo trabajo, tenemos una misión, y a su vez un enfoque transformacional, que son los objetivos estratégicos del BCP, un enfoque de digitalización y un peso muy fuerte en el enfoque satisfacción. Entonces, este aspiracional se ve reflejado en objetivos cuantificables que son planillas de desempeño y así en cascada". Martín Antonio Espinoza, Gerente de Banca Negocios en BCP
		Matrices Estratégicas-FODA	¿Consideras que la universidad corporativa va alineada a la estrategia del negocio?	Rabio (2012)	"La filosofía en Belcorp la tenemos muy clara con respecto a que para nosotros la universidad iba ser habitador de la estrategia de la corporación, entonces a ese nivel de estrategia y de la mano de la alta dirección es que se crea la universidad". Fali Padilla- Ex Jefe de Aprendizaje Organizacional en Belcorp
		Cronograma y presupuesto	¿Cuál fue el tiempo que tomó crear y lanzar la UC?	Rabio (2012)	"Los pilares de la filosofía, o cultura de la empresa son también importantes porque te permiten delinear un poco el camino y engranar con la estrategia de formación. Te hablo de los valores, del propósito, del objetivo de la empresa". Liliana Chiri-Gerente de Recursos Humanos de Atlantic City
			¿Cuál fue el presupuesto que se utilizó?	Mark Allen (2002)	"La idea es profesionalizar al colaborador, que va a potenciar competencias que van de acorde a su gestión en la empresa, es decir a una persona de atención al cliente le haría super bien llevar una mailla que potencie sus habilidades y a la vez aportar con esa especialidad o competencias desarrollas, al desarrollo de la empresa. Renzo Alcazar, Jefe de Cultura y Comunicación Interna en UNICON
Definir los aspectos que deberían considerarse en la organización de la UC	Diseño Organizacional y Tecnología Educativa	Modelo Organizacional	¿Qué variables consideras importantes para el diseño y creación de la UC?	Rabio (2012)	"Creo que primero se consideró la visión, que tenía que ver con demandas del contexto, de los mercados de la marca, demandas del público y la demanda que marca cual era nuestro proceso de trabajo y definiéndolo pudimos entender que personas íbamos a necesitar". Fali Padilla, Ex jefe de Aprendizaje Organizacional en Belcorp
			¿Qué áreas son las responsables de la creación de una UC?	Viscaya y Uribe (2014)	"La gerencia del banco crea un área de transformación y esta área tenía sus espónsores, principalmente en GDH y dentro de GDH capacitaciones, pero dado en cuenta que no son expertos de como capacitar pero en la materia de que capacitar necesitaban el aliado del área , significa que se construyo con equipos colaborativos que básicamente estaban conformados por gente de GDH, gente del área de prepuestos, y los delegados expertos de las áreas donde se quiere capacitar. Se fueron creando equipos participativos según las etapas". Martín Antonio Espinoza - Gerente de Banca Negocios BCP
		Manuales	¿Qué necesidades se mapearon en el diseño de la UC??	Viscaya y Uribe (2014)	"Jefes de operaciones y calidad eran parte del equipo. Un gerente de operaciones que se jubiló emblemático, lo pusimos como director de la escuela de choferes. El Rector era el Gerente general, el Gerente comercial era el director de la escuela comercial, el Decano de la escuela liderazgo era yo, y el Gerente de operaciones era el Decano de la escuela técnica. Éramos los que aprobamos el contenido de los cursos. Super pragmático, yo soy enemigo de lo perfecto mide lo bueno, a veces es importante ver el truco entre ser rápido y ver el detalle. Es hacer las cosas bien y prácticas". Franco Zamora, Ex Gerente de Talento Humano en UNICON
		Programas y Escuelas	¿Cuántas escuelas tenían hasta ese momento?	Villard (2014)	"Yo necesitaba que la gente se dedique más al lado comercial con herramientas, yo necesitaba que la gente tenga mejor liderazgo, yo necesitaba que la gente tenga mejor capacitación técnica según el know how del negocio, eso atacaba directamente al negocio, como debe ser un plan de negocio, pero a la par lo hice con la universidad porque quería marketear y que la gente perciba, clima laboral y marca empleador". Franco Zamora, Ex Gerente de Talento Humano en UNICON
Definir los aspectos que deberían considerarse en la dirección de la UC	Dirección y Gestión del talento humano	Modelo de competencias	¿Cómo las escuelas y programas aportaron en el desarrollo de las competencias?	Villard (2014)	"La escuela de concreto, la escuela de mixes de bomba, de choferes, para jefes de planta, además en inducción había temas de calidad que era super fuerte. Éramos la única empresa que tenía un laboratorio en el Perú y era super fuerte, además del programa de liderazgo y conductual que englobaba competencias y valores". Franco Zamora, EX Gerente de Talento Humano en UNICON
			¿Cuál era la función de RRHH en el proceso de creación de la UC?	Mark Allen (2002)	Bueno antes que nada las escuelas, partieron de una necesidad, y de la identificación de esa necesidad. Por ejemplo, si hablamos de las escuelas de líderes, el equipo de formación y desarrollo realizo un análisis de las competencias, levantamos desde las expectativas que tenían de sus líderes (2005), hicimos un diagnostico global, dentro de este proceso de transformación, detectamos que uno de los pilares básicos en este proceso de transformación era el perfil del líder. Liliana Chiri, Gerente de Recursos Humanos en UNICON
		Formación pedagógica y académica	¿Cómo se crea el equipo de Formación?	Villard (2014)	"La creación de estos programas y escuelas apuntan a que tu tengas un buen desempeño". Franco Zamora - Ex Gerente de Talento Humano de UNICON
			¿Acerca del programa de Formadores, consideras que tiene un impacto en la operación?	Villard (2014)	"Debe haber reuniones con los mandos medios de todos los puestos, para mapear los temas que deberían estar involucrados en la universidad corporativa, adicionalmente incluir encuestas para levantar las necesidades referidas a la universidad corporativa, luego de tener todo esto, nos permite tener data que nos ayudara a darle forma a las mallas, es decir, módulos que vayan de menos a más que permita la capacitación continua". Jose Luis Rojas, Encargado de Formación en Atlantic City.
Definir los aspectos que deberían considerarse en el Control de la UC	Control	Indicadores académicos	¿cómo las escuelas y programas aportaron en el desarrollo de las competencias?	Villard (2014)	"Creo que el factor educación es importante, la curva de aprendizaje define la eficiencia de su desempeño. Le permite especializarse. Ahora, en esa línea obtendríamos un colaborador leal y a demás experto. Otro factor importante es la inversión que está relacionado a lo primero porque existe un retorno y un ahorro en costos". Esteban Ripamonti- Gerente de Operaciones y Miembro del Directorio de Atlantic City.
			¿Cuál era la función de RRHH en el proceso de creación de la UC?	Mark Allen (2002)	"RRHH lideraba el proyecto, buscaba alineamiento, es decir los objetivos y cultura en base a mis valores de empresa, con herramientas que te permitan detectar las necesidades, las evaluaciones de desempeño, por ejemplo, el gap de las competencias es clave para crear las mallas y escuelas, por ejemplo. Franco Zamora", Ex Gerente de Talento Humano en UNICON.
			¿Qué medios de enseñanza considerarías para el rubro de ?	Villard (2014)	"La iniciativa de Belcorp nace primero muy controlada, usando formadores internos, equipos de desarrollo interno, pero con un componente de alianza para algunos públicos específicos, como por ejemplo para el caso de líderes, siempre se consideran alianzas con consultoras y universidades". Ex Jefe de Aorenzaje Organizacional en Belcorp
			¿Cuales eran los indicadores de resultados esperados para la empresa y cuales eran los indicadores esperados para los colaboradores?	Mark Allen (2002)	"Es cuando se da una de las características propias de Atlantic city; pensar en su gente. Dijimos, ¿por qué pensar en manos externas si tenemos nuestros especialistas y buena gente? ¿por qué no pensar en que ellos capaciten?, fue en ese momento que surge el programa de formadores internos". Jose Luis Rojas, Encargado de Formación en Atlantic City

Fuente: elaboración propia

### **4.3. Variables del modelo de UC para el rubro de casinos y tragamonedas**

A partir del modelo presentado, se detallan a continuación las variables necesarias para el modelo de universidad corporativa propuesto para el rubro de casinos y tragamonedas.

#### **4.3.1. Planeamiento y alineamiento estratégico**

El alcance, la misión y objetivos permiten la formulación y declaración de la estrategia de la universidad, y alinea a la organización y a su cultura organizacional con la finalidad de generar una ventaja competitiva. La institución debe centrarse en la transformación de los trabajadores, y propiciar su desarrollo y potencialidades. Asimismo, en el ámbito externo se debe focalizar en la creación de competencias de los proveedores o de los futuros trabajadores de la empresa (Vizcaya y Uribe, 2014).

Liliana Chiri, gerente de recursos humanos de Atlantic City, señala la importancia de la filosofía organizacional como variable para la creación de la UC. “Los pilares de la filosofía, o cultura de la empresa son también importantes porque te permiten delinear un poco el camino y engranar con la estrategia de formación. Te hablo de los valores, del propósito, del objetivo de la empresa” (Chiri, comunicación personal, 22 de abril de 2020).

Por su parte, el gerente de operaciones y miembro de directorio de AC, Esteban Ripamonti, señala que se necesita alinear con el propósito de creación de una universidad corporativa las variables de educación, inversión y tecnología:

“Creo que el factor educación es importante, la curva de aprendizaje define la eficiencia de su desempeño (del colaborador); le permite especializarse. Ahora, en esa línea obtendríamos un colaborador leal y, además, experto. Otro factor importante es la inversión (...) relacionado a lo primero porque existe un retorno y un ahorro en costos. Sufrimos para encontrar supervisores o líderes, por ejemplo, que nos cuestan miles de soles mensuales y que no siempre se quedan con nosotros porque, claro, la realidad del negocio es otra. Cuando hablamos de un jefe de atención al cliente no hablamos del clásico personaje de oficina. Este trabaja 10 horas a un ritmo dinámico. La tecnología también es una variable muy importante; ahora mismo estamos todos tratando de adaptarnos a lo virtual, al servicio *online*. Hoy día ya no solamente las máquinas van revolucionando, también los sistemas que necesitas para operar, los aplicativos, entre otros. En esta coyuntura, por ejemplo, una universidad corporativa permitiría tener esa estructura para poder capacitar ahora mismo y no empezar a crear recién...” (Ripamonti, comunicación personal, 22 de abril de 2020).

#### 4.3.1.1. Misión y Visión

Mark Allen (2002g), resalta la importancia de la misión dentro de la estrategia de la Organización: “Una universidad corporativa es una entidad educacional, es una herramienta estratégica diseñada para asistir a su organización (madre) en el logro de su misión, realizando actividades que promuevan el aprendizaje individual y organizacional, el conocimiento y el saber”. (Allen, 2002)

Louffat señala que la misión representa la identidad y esencia de una empresa, y que, además, deben considerarse 3 elementos fundamentales: la finalidad, la diferenciación y el beneficio de sus *stackholder*. Por su parte, la visión representa la identidad y esencia enfocada en el futuro mediano, es decir, mediano y largo plazo. Además, señala que los 3 elementos mencionados en la misión se hacen presentes en la visión, pero también enfocados hacia el futuro (Louffat, E., 2019).

En ese sentido, la misión y la visión de Atlantic City claramente reflejan su identidad y esencia:

- Misión Atlantic City. “Somos una empresa de entretenimiento que, a través de un servicio cálido, personalizado e innovador, busca identificar y satisfacer las necesidades de los clientes buscando crear el mejor lugar para trabajar de sus colaboradores”.
- Visión Atlantic City. “Ser el casino y centro de entretenimiento más grande de Latinoamérica”.

Ripamonti recalca la importancia del propósito como eje movilizador e integrador de la cultura en la estrategia. “Sin embargo, fue el propósito el que nos permitió integrar toda la estrategia a la cultura”. “*Compartimos nuestra felicidad creando experiencias inolvidables*”, mencionó.

De acuerdo con Rubio (2012), una de las funciones de la universidad corporativa es traducir la estrategia y valores en el atributo de gestión de la administración. En ese sentido, Franco Zamora, exgerente de talento humano de UNICON, señala la importancia de sus valores en el proceso de diseño de un modelo de universidad

corporativa. “Quería un cambio cultural y alinearse a los 4 valores de la empresa, que era calidad, compromiso, enfoque al cliente, colaboración”.

Además, José Luis Rojas, encargado del área de formación y desarrollo de Atlantic City, comenta que los valores de la empresa, acompañan al propósito y que, a su vez, son protagónicos en el modelo de competencias de Atlantic City. Es importante mencionar que se desarrolló un programa de reconocimiento en torno al cumplimiento de los valores, lo que ha logrado en los últimos años fortalecer la percepción de “equipo y familia” y que a su vez ha ayudado a fortalecer las buenas prácticas dentro de la empresa. A continuación, describimos los valores a los que hacemos referencia:

- *Respeto a la persona.* Nos preocupamos por promover y mantener en nuestra empresa un ambiente de respeto y armonía entre nuestros colaboradores para mantener nuestra excelencia en el servicio con la familia Atlantic como con nuestros invitados, y así ser capaces de crear experiencias inolvidables.
- *Innovación y Creatividad.* Para mantenernos a la vanguardia de la industria, debemos proponer mejoras continuas y rentables que aseguren nuestro éxito. Nuestro valor agregado es la búsqueda constante de ideas novedosas para beneficio de nuestros invitados y de nuestra organización.
- *Integridad.* Nos preocupamos en promover y mantener en nuestra empresa un ambiente de ética entre nuestros colaboradores para que nuestros productos y servicios generen garantía, seguridad y credibilidad entre nuestros clientes, y seamos capaces de ofrecer soluciones viables y competitivas al alcance de los diferentes mercados.
- *Vocación y servicio.* Generamos un ambiente interno de entusiasmo en nuestro trabajo, con el objetivo de brindar una atención de excelencia de manera personalizada y proactiva a fin de garantizar un servicio a través del cual compartamos nuestra felicidad.
- *Compromiso.* Ponemos al servicio de nuestros invitados todas nuestras capacidades para ofrecer experiencias inolvidables basadas en promesas y acuerdos. Buscamos ser una familia comprometida con sus ideales y grupo humano.

- *Trabajo en equipo.* Nos caracterizamos por valorar las diferencias de nuestros colaboradores, que aportan al propósito de la organización y al trabajo colaborativo entre todos los miembros de la familia Atlantic.

#### **4.3.1.2. Objetivos**

Según Gairín (2012), una de las razones de ser de la Universidad Corporativa es alinear los objetivos del personal con la estrategia del negocio. En ello radica la importancia de que los objetivos de la empresa estén relacionados a los de la universidad corporativa.

Además, Kraska (2006), citado en Viltard (2013), menciona la importancia de relacionar los esfuerzos de los individuos a la estrategia de negocio y/o de recursos humanos, integrando de esta manera, los esfuerzos destinados a lograr los objetivos tácticos y estratégicos.

Por otro lado, Rademakers (2014) indica que uno de los factores de éxito para la transformación de la universidad corporativa de la compañía Mars, fue el de desarrollar la excelencia operacional en los sistemas y procesos, de manera que estuviesen alineados con el negocio.

Para Ripamonti (2020), el objetivo de la universidad corporativa debe estar integrado al propósito de la empresa y las prioridades estratégicas, y, así, debe fortalecer los planes de trabajo según la necesidad de la empresa.

A continuación, mencionamos las prioridades estratégicas de Atlantic City, que reflejan los objetivos anuales de la empresa en el presente año:

- Crecimiento Atlantic al ritmo del crecimiento de nuestra Gente. El 44.3% de colaboradores, según resultados del GPTW. Para el 2020 se busca incrementar este resultado al 60% de colaboradores a través de la implementación de la universidad corporativa. En esa línea, Esteban Ripamonti menciona la importancia del crecimiento de las empresas a través del talento humano.
- Liderazgo en el GPTW. En el 2019 Atlantic City ocupó el segundo puesto de las mejores empresas para trabajar en el Perú y el vigésimo segundo puesto en Latinoamérica. Para el 2020 busca mantenerse. En el 2018 Atlantic obtuvo el

sexto puesto, cuando en el 2017 había estado en el décimo noveno puesto. Esta evolución evidencia el impacto de los programas de desarrollo interno, que en principio se iniciaron con los líderes.

- Excelencia en el Liderazgo. Desde 2005 se viene trabajando en el desarrollo de los líderes; sin embargo, no es sino hasta 2018 que se comenzaron a ver los resultados de todos los programas integrados.
- Innovación y eficiencia. Atlantic City considera importante la gestión de la tecnología. Consciente de la globalización y de los retos en este entorno, busca trabajar de la mano de desarrollos creados para mejorar el servicio, además de la gestión interna de la empresa.
- Excelencia en el Servicio. Este año AC se encuentra en la fase de creación de la Escuela de Excelencia del Servicio para Casinos. Con el propósito de fortalecer habilidades blandas y técnicas que permitan afinar la línea de carrera dentro de la operación a partir del desarrollo de los colaboradores. Es tan sensible el tema del servicio en AC que inclusive se creó un programa transversal que permita fortalecer “conductas de servicio”. Estas conductas deben aplicarse no solo frente al cliente, sino también en la relación con pares y, además, se relacionan con los valores, que, a su vez, se reflejan en la evaluación de desempeño y con el propósito de la empresa.
- Imagen corporativa como valor marca. La empresa busca atraer y generar talentos a través de sus programas de desarrollo, alianzas estratégicas y liderazgo en el GPTW. “Queremos que los mejores talentos quieran trabajar en Atlantic City”, mencionó Esteban Ripamonti. (Ripamonti, comunicación personal, 22 de abril de 2020)

Tomando en cuenta, que la UC es una estructura que permite alinear la filosofía y los objetivos de la empresa, traducimos las prioridades estratégicas de Atlantic City a los objetivos de la universidad corporativa; de esta forma, hemos considerado 4 objetivos que se encuentran plasmados en el Cuadro 4.2.

**Cuadro 4.2. Objetivos Atlantic City**

	Tendencia	Variable	Cantidad	Lugar	Plazo	Objetivo de la UC	Prioridad estratégica de la Empresa
Incrementar	Liderazgo	80%	Todas las áreas del Casino	Anualmente	Incrementar el liderazgo anualmente en un 80% en todas las áreas del Casino a través de la formación en la escuela de Lideres.	Excelencia en el Liderazgo	
	Desarrollo	60%	Todas las áreas del Casino	Anualmente	Incrementar el desarrollo anualmente en un 60% en todas las áreas del casino, promoviendo la línea de carrera a través de la certificación .	Crecimiento Atlantic al ritmo de nuestra gente	
	Innovación y eficiencia	20%	Todas las áreas del Casino	Anualmente	Incrementar el indicador de Eficiencia e innovación en un 20% anual en todas las áreas. Fortaleciendo el buen uso de los equipos y tecnología. A demás de impulsar las ideas creativas a través del programa de reconocimiento de innovación .	Innovación y eficiencia	
	Satisfacción del Servicio	87%	Gerencia de Operaciones	Anualmente	Incrementar el NPS anualmente en un 87% en la operación, como resultado de la implementación y aplicación de la malla de la escuela de excelencia en el servicio.	Excelencia en el Servicio	
Mantener	Clima Laboral	90%	Todas las áreas del Casino	Anualmente	Mantener el Clima Laboral anualmente en un 92%, en todas las áreas del casino. fortaleciendor el propósito e integrandolo en el contenido de los programas y escuelas de formación.	GPTW e Imagen Corporativa	

Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que, en el caso de Atlantic City, su filosofía radica en su propósito: “compartimos nuestra felicidad brindando experiencias inolvidables”. Por ello, sus objetivos estarán vinculados con la creación de experiencias positivas a través del servicio, lo cual guarda una fuerte relación con el liderazgo, desarrollo, innovación y eficiencia, y el clima laboral tal como se señala en el Cuadro 4.2.

#### **4.3.1.3 Matriz EFE- Matriz EFI / FODA**

##### **Matriz EFE – Matriz EFI**

En el Cuadro 4.3. se muestra la matriz Efe-Efi, que nos permitirá analizar el contexto externo e interno. Con base en ello, se realizará el análisis FODA contemplando las opciones estratégicas por cada uno de los escenarios.

**Cuadro 4.3. Matriz EFE-EFI**

Factores Externos	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Factores Internos	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado
<b>Oportunidades</b>				<b>Fortalezas</b>			
La presencia de convenios académicos	0.05	3	0.15	Ubicación estratégica	0.05	3	0.15
Pago de Impuesto selectivo al consumo casinos y tragamonedas	0.05	3	0.15	Alta afinidad con los clientes	0.05	4	0.2
No existe un factor diferenciador en el Mercado	0.10	3	0.30	Clientes con alto nivel de Juego	0.1	4	0.4
La presencia de opciones de juegos tragamonedas Online	0.20	4	0.80	Programa de Formadores y Jackpots de la felicidad	0.1	4	0.4
No hay profesionales especializados en el mercado	0.20	4	0.80	Escuela de Liderazgo , Técnica y de servicio	0.1	4	0.4
<b>Amenazas</b>				<b>Debilidades</b>			
Covid - 19	0.10	2	0.20	Bajo nivel de liderazgo	0.1	2	0.2
La informalidad	0.05	1	0.05	Alta rotación	0.05	1	0.05
Esteriotipos de la sociedad acerca del empleo en el rubro	0.10	2	0.20	Agotamiento de los colaboradores	0.1	1	0.1
Perdida de estatus de los clientes	0.05	1	0.05	El certificado de la UC no tiene validez académica	0.1	2	0.2
Inestabilidad Política y económica	0.10	2	0.20				
Total	1.00		2.90	Total	1.00		3.1

Fuente: elaboración propia

### **FODA**

Louffat menciona que el FODA, además, permitirá ser una guía para la implementación de políticas, directivas, guías, de acciones. A través de ellas podremos darle apoyo a la estrategia establecida en el FODA. (Louffat, 2019).

## Cuadro 4.4. FODA

Matriz FODA		Fortalezas	Debilidades
		Ubicación estratégica Alta afinidad con los clientes Propósito poderoso Clientes con alto nivel de Juego Programa de Formadores y Jackpots de la felicidad Escuela de Liderazgo ,Ventas y de servicio Top 2 GPTW Uso de tecnología e infraestructura de vanguardia Programa de reconocimiento a colaboradores Programa de conductas de servicios	Bajo nivel de liderazgo Alta rotación  Agotamiento de los colaboradores  El certificado de la UC no tiene validez académica  Plataforma <i>e-learning</i> en fase de Desarrollo  Cuarentena
Oportunidades	La presencia de convenios académicos Pago de Impuesto selectivo al consumo casinos y tragamonedas No existe un factor diferenciador en el Mercado Volatilidad alta en el resultado NPS Pocas Capacitaciones en línea La presencia de opciones de juegos tragamonedas en línea No hay profesionales especializados en el mercado		
Amenazas	Covid - 19 La informalidad Estereotipos de la sociedad acerca del empleo en el rubro Competencia Pérdida de estatus de los clientes Inestabilidad política y económica	Opciones Estratégicas FO	Opciones Estratégicas DO
		Considerar el soporte de tecnología e infraestructura como una facilidad para la implementación del casino online. Fortalecer la imagen de las escuelas de formación, con el objetivo de promover el desarrollo de especialistas en el rubro de casinos y tragamonedas. Fortalecer el propósito durante las capacitaciones para motivar de esta forma al logro de la excelencia en el servicio. Fortalecer el programa de reconocimiento para reducir la volatilidad del NPS.	Evaluar fortalecer la malla de liderazgo a través de una alianza estratégica académica.  Evaluar una alianza estratégica para complementar la malla de las escuelas en el último módulo para proporcionar el valor del certificado académico a los colaboradores con buen promedio.  Realizar el seguimiento de desarrollo de la plataforma elearning para desarrollar las capacitaciones online con mayor fuerza.
		Opciones Estratégicas FA	Opciones Estratégicas DA
		Fortalecer la comunicación del logro del 2do puesto en el GPTW como estrategia para mejorar la percepción de la imagen de la empresa (marca empleador). Fortalecer los vínculos con los clientes en esta coyuntura en base a las buenas relaciones. Trabajar la excelencia en el servicio como propuesta de valor frente a la competencia. Considerar el casino online como una propuesta valor que puede potenciar la imagen de casino frente al cliente y la competencia.	Negociar alianzas para fortalecer el programa de formación con Instituciones Académicas, incrementando la percepción de los colaboradores acerca de las escuelas.  Invertir en el desarrollo de la plataforma online. Siendo una herramienta que podría ayudar a mantener el aprendizaje de forma flexible, evitando de esa manera el agotamiento de los colaboradores.  Establecer Protocolos Covid a nivel interno y externo.

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la matriz FODA, las opciones estratégicas guardan una relación muy cercana con todas las actividades que la organización viene ejecutando desde el 2015, que fue cuando iniciaron los programas y escuelas. Esto evidencia el impacto de la creación de la universidad corporativa en la organización.

De acuerdo con Allen (2002), quien menciona la importancia del alineamiento estratégico, después de asegurar el compromiso de la alta gerencia, consideramos que el siguiente paso es comprender a cabalidad el negocio.

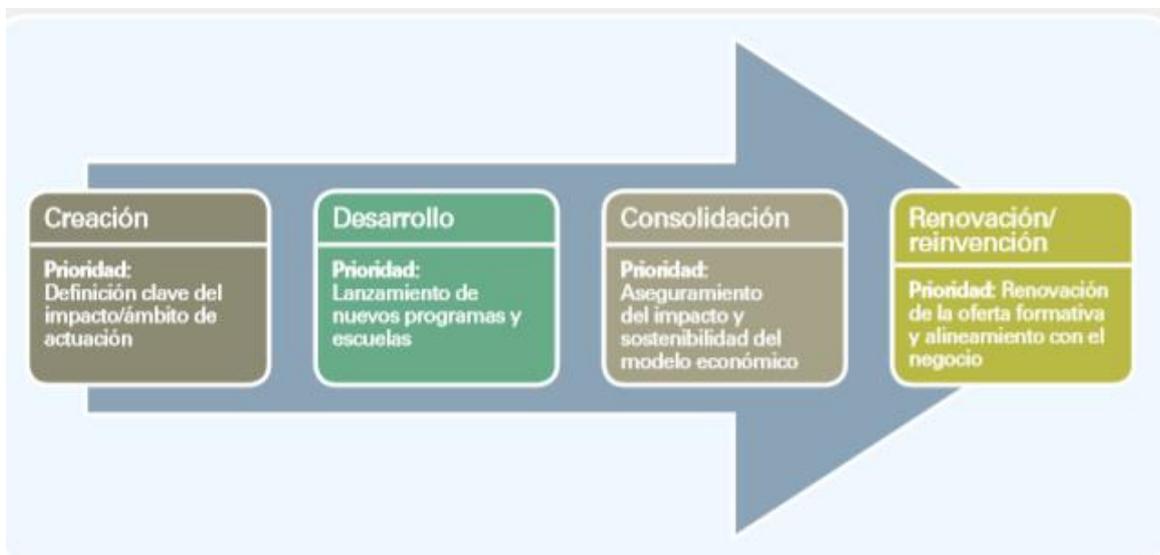
Así mismo, Falú Padilla, jefe de aprendizaje organizacional de la Universidad Belcorp (2011) indica, sobre la importancia de la estrategia en la creación de la Universidad corporativa, lo siguiente:

La filosofía en Belcorp la tenemos muy clara (...) para nosotros la universidad iba ser habilitador de la estrategia de la corporación, entonces a ese nivel de estrategia y de la mano de la alta dirección es que se crea la universidad (F. Padilla, comunicación personal, 6 de abril de 2020).

#### 4.3.1.4 Cronograma y presupuesto

Para la implementación de la universidad corporativa, tomamos la referencia de Vives et al. (2015), quienes mencionan las fases para el desarrollo de la misma:

**Figura 4.2. Fases en el desarrollo de una universidad corporativa**



Fuente: Harvard Deusto Bussines Review “Universidades Corporativas: Alineando Personas y Estrategia”

#### ***Fase 1. Creación de la universidad corporativa.***

Esta fase suele ser la parte más crítica en su desarrollo. En esta fase se identifican las prioridades estratégicas de la empresa, de la misma, así como sus necesidades de desarrollo del talento más relevantes.

Estas necesidades son luego identificadas como competencias clave en cada uno de los niveles directivos relevantes. Adicionalmente, los autores indican que en esta fase es importante realizar una auditoría de aquellos programas de formación

existentes y de la posibilidad de integrarse dentro de la estructura de la universidad corporativa.

Según Vives et al. (2015), existen dos grandes esquemas al promover la creación de una universidad corporativa: definición estratégica y de ámbito de actuación.

Para el lanzamiento de programas clave, es importante comenzar por la definición de uno o dos programas más importantes por los que muchos de los empleados clave vayan a pasar, y asegurar su éxito e impacto como base del desarrollo de la universidad corporativa. En esta fase se determina a qué niveles se dirigirán los programas.

### ***Fase 2. La fase de desarrollo.***

Es la más importante cuando se necesita demostrar la viabilidad y el impacto de la universidad corporativa. Para muchas empresas, en esta fase comienza el desarrollo o la articulación de las diferentes escuelas que se definen en la fase de creación. Según un estudio realizado por Vives et al (2015), los programas que más frecuentemente se desarrollan, por orden, son los siguientes:

- Programas enfocados al desarrollo de las habilidades de liderazgo.
- Programas enfocados a cubrir las necesidades de gestión de los negocios (en especial, en el ámbito de ventas y en el comercial).
- Programas enfocados a disciplinas técnicas y de gestión operativa.

### ***Fase 3. Consolidación de la universidad corporativa.***

La fase de consolidación consiste en integrar la malla educativa a las competencias, además de que debe contar con el soporte económico. Así como la fase de creación supone una apuesta e inversión por parte de la compañía, y en la fase de desarrollo se produce el lanzamiento de nuevos cursos y escuelas, en la fase de consolidación se estabiliza el modelo, y la prioridad es la medición del impacto de la UC en el negocio.

### ***Fase 4. Reinención/renovación de la Universidad Corporativa.***

Luego de empezar su funcionamiento, la Universidad Corporativa debe plantearse la relevancia de su oferta y la necesidad de reinventarse o renovarse. Esta

reinención, en muchas ocasiones, no implica el cambio de definición estratégica, pero podría requerir el replanteamiento de los métodos y formatos en los que se imparten los programas. Actualmente muchas universidades corporativas optan, por ejemplo, por modelos que combinan formación presencial con formación en línea.

En el Cuadro 4.5. se plasman las fases de creación de la UC dentro de un cronograma, que posteriormente, nos llevará a contemplar el presupuesto (Cuadro 10) necesario para el desarrollo específico de la universidad corporativa en Atlantic City.

**Cuadro 4.5. Cronograma para el desarrollo de la Universidad Corporativa en Atlantic City**

Actividades	Meses																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
<b>Creación de la UC</b>	■																															
Detección de necesidades en Atlantic City	■	■	■	■																												
Análisis de prioridades estratégicas de Atlantic City					■	■	■																									
Revisión de las competencias según las estrategias de Atlantic City							■	■	■																							
Alineamiento de los programas de desarrollo de Atlantic City									■	■	■																					
<b>Desarrollo de la UC</b>													■	■	■																	
Implementación de las escuelas													■	■	■																	
Articulación de programas de desarrollo																■	■	■														
Desarrollo de la escuela de excelencia de servicio																			■	■												
Desarrollo de la escuela de venta y fidelización de titanes																					■	■										
Desarrollo de la escuela de líderes																																
<b>Consolidación de la UC</b>																																
Integración de la malla curricular a las competencias																							■	■	■	■						
Estabilización del Modelo de UC																																
Medición del impacto de los programas y escuelas																																
<b>Reinención o Renovación de la UC</b>																																
Actualización de la oferta académica																																
Actualización de la metodología																																

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que, para efectos del modelo de universidad corporativa propuesto, se ha considerado el desarrollo de la Universidad Corporativa Atlantic City en un plazo de 3 años.

Para ello, en el corto plazo de un año, se trabajaría toda la fase de creación de la UC. El siguiente año, se trabajaría la fase del desarrollo de la universidad corporativa y, finalmente, el último año, la fase de consolidación y renovación de la Universidad Corporativa.

**En cuanto al presupuesto**, Vives et al. (2015), definen tres grandes tipologías de modelos económicos para el financiamiento de la UC:

1. *El modelo de financiación central (Hq)*. La financiación de los cursos y programas proviene de los centros corporativos. Este perfil de universidades entiende que su enfoque estratégico implica una vinculación y financiación directa de los programas por parte de la matriz de la compañía.

2. *El modelo financiado por las unidades de negocio*. En este modelo, cada unidad de negocio es libre de enviar el número de participantes que considere relevante a cada programa. Para ello, deberá de asegurar, además, su idoneidad y pagar el coste del participante según haya sido estimado por la universidad corporativa. Así, mismo, esta última es responsable no solo de la gestión de la oferta académica, sino también de su comercialización.

3. *El modelo abierto*. En este modelo, la UC puede desarrollar programas dentro de la compañía como para el mercado. Los participantes y unidades de negocio pueden optar por la formación corporativa o por aquella ofrecida por otras escuelas y universidades. En este modelo se pone directamente a competir la oferta formativa de la UC con la de cualquier otra universidad o escuela de negocio.

De acuerdo con Franco Zamora, exgerente de talento humano de UNICON (2015): “Pagamos como cualquier curso para que certifique, se trata de un programa *in house*. Gasté solo por los cursos, que igual hacía en capacitación, pero con un molde académico. Igual había un presupuesto para cada gerencia para temas puntuales” (Zamora, F., comunicación personal, 25 de abril de 2020)

De la misma forma, comenta Martín Espinoza, gerente de Banca Negocios del BCP: “podría decirte que cada escuela tiene su presupuesto de capacitación”. Cuando fue consultado por el presupuesto que se destinó en la creación de las escuelas de especialización del BCP (Espinoza, M.A., comunicación personal, 8 de abril de 2020).

En ese sentido para acercarnos a lo estipulado por nuestros entrevistados, realizamos un *benchmarking* de la oferta de contenido de los programas de formación de 3 universidades (Cuadro 4.6.). Considerando el “Modelo financiado por las unidades de negocio” según Vives et al. (2015).

**Cuadro 4.6. Benchmarking de ofertas académicas para la formación**

Universidad	Programa de formación	Horas dictadas	Duración del programa	Total de horas de formación	Inversión	Certificación
Universidad Mayor de San Marcos	Gestión Estratégica de Marketing	6 Horas a la Semana	5 meses aprox.	120 Hrs.	S/2,880.00	Certificación a nombre de la Universidad Mayor de San Marcos
Esan	Programa de Alta especialización en Bussines Administration	6 Horas a la Semana	8 meses aprox.	196 Hrs.	S/8,400.00	Diploma del Programa de Alta Especialización en Business Administration, expedido por ESAN Graduate School of Business y la Universidad ESAN
Universidad del Pacifico	Programa de Especialización en Administración y Gestión de Empresas	6 Horas a la Semana	5 meses aprox.	120 Hrs.	S/11,500.00	Certificación por Pacifico Business School y con el Centro de Liderazgo Adaptativo

Fuente: elaboración propia

El *benchmarking* realizado nos permite conocer cuál sería la inversión aproximada de la capacitación por colaborador de forma externa. Para este caso, escogimos un programa de formación en administración.

Para obtener un modelo de presupuesto, hemos considerado nuestra universidad ya implementada con 3 escuelas. Cada área del casino deberá contar con un centro de costos, como lo muestra la tabla, el mismo que le permitirá realizar el pago por la malla para sus colaboradores. En ese sentido, cada escuela contará con un total de cupos por año.

**Cuadro 4.7 Oferta de programas y su relación con el presupuesto**

Oferta de Programas			
	Liderazgo	Excelencia en el Servicio	Ventas y fidelización de Titanes
Costo Unitario	S/1,000.00	S/800.00	S/350.00
Meta de Ingreso de la UC	S/90,000.00	S/280,000.00	S/70,000.00
Cupos por escuela	90	350	200

Fuente: elaboración propia

La estructura de la UC saldrá de las gerencias, subgerencias, jefaturas de la operación. Por ello, tendrían una responsabilidad adicional dentro de la empresa, lo que les permitiría estar en cercanía con sus equipos y a la vez desarrollar el liderazgo inspiracional.

Un formador puede ganar hasta 500 soles al año. Si su acumulado de horas es mayor, la política que se estipula dice que el pago es de hasta 500 soles solo, como mucho, invirtiendo en total alrededor de S/ 15,000.

La certificación académica externa se está valorando en 8 400 soles. Sin, embargo, solo se consideraría esta opción para líderes, es decir, de mandos medios para arriba. Esto se debe a que, por política de la empresa, solo el 50 % podrá ser costeado por la universidad y el otro 50% debe ser asumido por el colaborador, al igual que el convenio con un casino en las Vegas. Esto quiere decir, que será la gerencia del centro de costo la que decida y justifique el porqué de la inversión. Evidentemente, para ello, tendrá que cumplir con algunos requisitos detallados en el contenido de las escuelas.

Sobre el enfoque e-learning en el presupuesto, Cortes, D., Rivera C., Moreno, C. (2016) presenta un modelo de presupuesto que se observa en la Figura 4.3. Este modelo fue creado por una consultora colombiana con el propósito de validar los conceptos de inversión, dentro de un planteamiento a 6 meses para la implementación de una UC.

**Figura 4.3 Presupuesto de una Firma de Consultoría para una UC en Colombia**

Ingresos mensual			
Concepto	Horas de trabajo	Valor hora	Total
Consultoria - Asesorias	6	\$250.000	\$1.500.000
Elaboración y puesta en marcha de modelo básico de Universidad Corporativa	160	\$250.000	\$40.000.000
Talleres - Intervención puntual	24	\$250.000	\$6.000.000
LMS (Learning Management System)	120	\$250.000	\$30.000.000
<b>Total Ingresos:</b>			<b>\$77.500.000</b>

Fuente: Cortes, D., Rivera C., Moreno, C. (2016)  
Propuesta Diseño Modelo Universidad Corporativa - Bogotá, Colombia 2016

A continuación, presentamos nuestro modelo de presupuesto basado en la realidad del Perú y contemplando un enfoque mix de elearning + Blended para el rubro de casinos y tragamonedas, donde se puede observar una utilidad de S/56,170.00. Esto sin contar el impacto económico que genera el aprendizaje en el desempeño de los colaboradores, por ende, en la satisfacción del cliente y en los ingresos de la empresa.

**Cuadro 4.8. Modelo de presupuesto para el desarrollo de la Universidad Corporativa  
Atlantic City**

Presupuesto	Real	Presupuestado	Diferencia
<b>Ingresos</b>			
<b>Ingresos Operativos</b>			
Ventas			
Escuela de Liderazgo		S/90,000.00	
Escuela de Ventas y fidelizacion de titanes		S/280,000.00	
Escuela de Excelencia en el servicio		S/70,000.00	
<b>Total de Ingresos Operativos</b>		S/440,000.00	
<b>Ingresos No Operativos</b>			
Ingresos por Alquileres		S/10,000.00	
Alquiler de áreas		S/100,000.00	
Donaciones		S/25,000.00	
Otros		S/3,500.00	
<b>Total de ingresos No Operativos</b>		S/138,500.00	
<b>Total de Ingresos</b>		<b>S/578,500.00</b>	
<b>Gastos</b>			
<b>Gastos Operativos</b>			
Contables y legales		S/7,000.00	
Publicidad		S/15,000.00	
Depreciación		S/5,000.00	
Suscripciones y Convenios		S/250,000.00	
Gastos e Intereses		-	
Mantenimiento y Reparaciones		S/5,000.00	
Suministros de oficina		S/10,000.00	
Salarios y Sueldos		S/15,000.00	
Viajes		S/20,000.00	
Herramientas y Utilitarios		S/20,000.00	
Otros		S/3,000.00	
<b>Total de Gastos Operativos</b>		<b>S/350,000.00</b>	
<b>Gastos No Recurrentes</b>			
Mobiliarios, Equipos y Software		S/40,000.00	
Regalos entregados		S/8,000.00	
Plataforma e-learning		S/110,000.00	
Otros		S/2,000.00	
<b>Total de Gastos No Recurrentes</b>		S/160,000.00	
<b>Total de Gastos</b>		<b>S/510,000.00</b>	
Utilidad antes de los impuestos		S/68,500.00	
Impuestos		S/12,330.00	
<b>Utilidad despues de los impuestos</b>		<b>S/56,170.00</b>	

Fuente. elaboración propia

### **4.3.2. Diseño organizacional y tecnología educativa**

Allen menciona la importancia de entender los objetivos estratégicos para proponer los de la universidad corporativa, y, luego, empezar con el diseño organizacional. Para ello, menciona proponer y confirmar con la alta gerencia la posición que ocupará la UC para el negocio, así como también validar el *staff* que será necesario para que la universidad corporativa funcione eficientemente y respondiendo a sus objetivos. Este *staff* sería el que conformaría la implementación del proyecto, el soporte administrativo, y los docentes internos y externos. Además de contar con aliados externos, como universidades tradicionales, también se debe crear una malla curricular (Allen, 2002)

#### **4.3.2.1 Modelo organizacional**

Stumpf (1998), citado en Viltard (2013), indica que las universidades corporativas tienen clientes y socios estratégicos, tal como los tienen otras líneas de negocio en una empresa. Para el autor, tratar a la UC como una función de soporte, *staff* o como una moda sería disminuirla en su función: sería quitarle el fundamento estratégico y de negocio que necesariamente debe contemplar.

Franco Zamora, señaló que la Universidad Corporativa de Unicom está conformada por colaboradores con cargos estratégicos en la empresa;

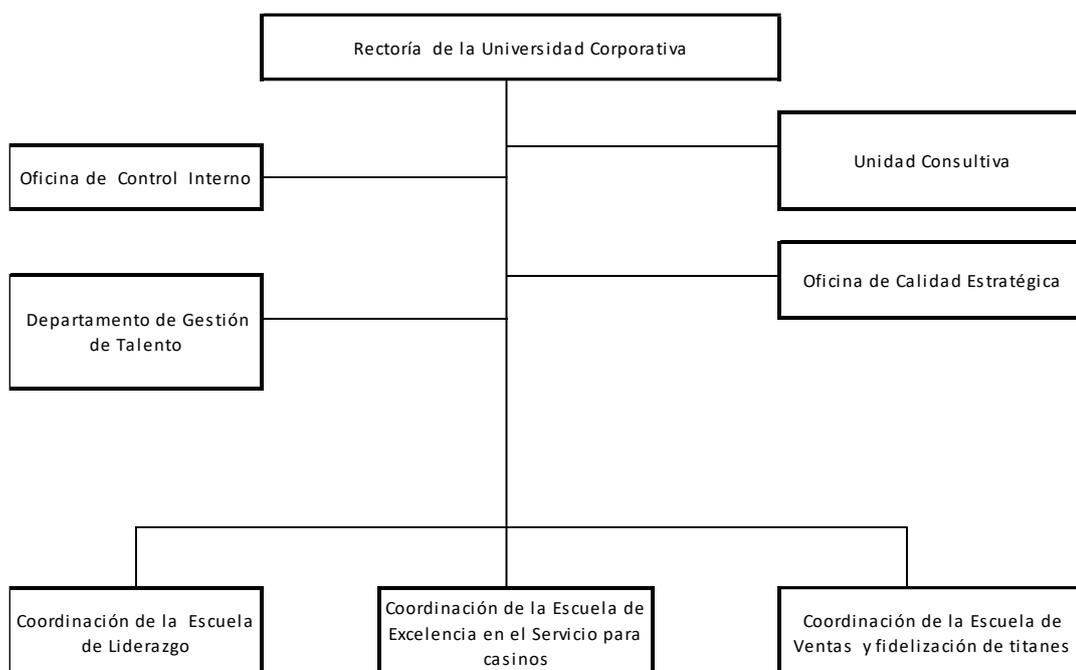
El rector era el gerente general; el gerente comercial era el director de la escuela comercial; el decano de la escuela liderazgo era yo; y el gerente de operaciones era el decano de la escuela técnica. Éramos los que aprobamos el contenido de los cursos” (Zamora, F., comunicación personal, 25 de abril de 2020).

En este sentido, Louffat, E (2019, p. 176) menciona el modelo de organigrama “Productos y/o servicios”. En este caso, las escuelas actúan como subproductos con los que contaría la Universidad Corporativa de Atlantic City:

- La Unidad de Dirección estaría conformada por el gerente general quien forma parte del Comité del Directorio de Atlantic City. Este asumiría el cargo de rector.
- La Unidad Consultiva, estaría integrada por personajes representativos del sector nacional o internacional del sector de casinos y tragamonedas. Estas personas tendrán una buena relación con la empresa, así como experiencia en el sector.

- La Oficina de Calidad estratégica estaría conformada por los especialistas del diseño de la estrategia para el desarrollo de la Universidad Corporativa.
- La Oficina de Control Interno se encargará de la evaluación, y el monitoreo de forma continua de todos los recursos, incluyendo el financiero.
- El Departamento de Gestión de Talento es considerado una unidad de apoyo ya que le brindará el soporte para el funcionamiento de la Universidad corporativa.
- Las unidades de línea para este caso están conformadas por las escuelas de la universidad corporativa. Sus representantes tendrán el cargo de Coordinadores.

**Figura 4.3. Organigrama propuesto para la Universidad Corporativa Atlantic City**



Fuente: elaboración propia

#### 4.3.2.2 Manuales.

De acuerdo con Louffat, la importancia del manual se resume en dos razones centrales. La primera es que nos ayuda a normalizar la forma en la que nuestros equipos realizarán sus funciones. La segunda razón es que este nos permite contar con una base ante contingencias laborales y legales. Así mismo, el autor señala la diversidad de tipos de manuales (Louffat, E. 2019).

A continuación, hemos creado los manuales de organización y funciones, de las unidades asignadas en nuestro organigrama de universidad corporativa.

**Figura 4. 4. MOF de la Dirección General de la universidad corporativa**

Manual de Organización y Funciones	
1. Unidad de Dirección : Rectoría de la Universidad Corporativa.	
2. Finalidad: Es la unidad de línea encargada de administrar y gestionar el funcionamiento del equipo de la Universidad Corporativa.	
3. Funciones:	
3.1 Dirigir la Planificación para el funcionamiento y gestión del equipo que conforma la Universidad Corporativa. 30%	
3.2 Supervisar el correcto desarrollo de las actividades académicas que correspondan a la gestión de la Universidad Corporativa . 20%	
3.2 Representar a la Universidad Corporativa ante eventos de responsabilidad académica y social. 20%	
3.3 Gestionar a nivel estratégico, el funcionamiento de las unidades descritas en la organización de la Universidad Corporativa. 30%	
4. Puestos	
Gerente General	1
Secretaria	1
Total	2

Fuente: elaboración propia

**Figura 4.5. MOF de la Oficina de Control Interno**

Manual de Organización y Funciones	
1. Unidad de Dirección : Oficina de Control Interno.	
2. Finalidad: Es la unidad de control encargada de evaluar y monitorear la gestión y el cumplimiento de métricas estipuladas en el planeamiento estratégico de la Universidad Corporativa.	
3. Funciones:	
3.1 Planificar las auditorias de control para las unidades que conforman la Universidad Corporativa.	30%
3.2 Organizar el monitoreo de control para las unidades que conforman la Universidad Corporativa.	20%
3.2 Responsable del análisis y control de las eventualidades o incidencias registradas en la gestión de la Universidad Corporativa.	20%
3.3 Coordinar con la oficina de calidad y estrategia la reporteria para el alineamiento según la estrategia de la Organización	30%
4. Puestos	
Jefe de Control Interno	1
Analista de Control Interno	1
Auditor	1
Asistente de Auditoria	1
Total	4

Fuente: elaboración propia

**Figura 4.6. MOF del Departamento de Gestión de Talento**

Manual de Organización y Funciones	
1. Unidad de Dirección : Departamento de Gestión del Talento.	
2. Finalidad: Es la unidad de apoyo. Brinda soporte a la Dirección General. Es la encargada de crear y gestionar el Modelo de Competencias. Además de la formación pedagógica y académica de la Universidad Corporativa.	
3. Funciones:	
3.1 Responsable de la creación del Modelo de Competencias y de los perfiles según necesidad de la organización . 30%	
3.2 Organizar y planificar la detección y análisis de necesidades para la creación del Modelo de Competencias y del programa de Formación Pedagógica y Académica . 20%	
3.3 Responsable de actualizar el cronograma de actividades por módulos y en coordinación con la oficina de calidad y estrategia . 30%	
3.3 Dirigir el Programa de Formadores de la organización. 20%	
4. Puestos	
Jefe del Departamento de Gestión de Talento	1
Coordinador de Formación Pedagógica y Académica	1
Analista de Formación Pedagógica y Académica	1
Asistente del Departamento de Gestión de Talento	1
Formadores	30
Total	34

Fuente: elaboración propia

**Figura 4.7. MOF de la Oficina de Calidad Estratégica**

Manual de Organización y Funciones	
1. Unidad de Dirección : Oficina de Calidad Estratégica.	
2. Finalidad: Es la unidad de asesoría, encargada del Diseño y planeamiento estratégico y de calidad de la Universidad Corporativa. Le brinda Soporte a las Escuelas de la Universidad Corporativa y a la Dirección General.	
3. Funciones:	
3.1 Planificar la estrategia de diseño, desarrollo e implementación de la Universidad Corporativa en la organización. 30%	
3.2 Organizar las actividades que permitan alinear la estrategia de la organización con los programas y escuelas de la Universidad Corporativa. 20%	
3.2 Dirigir a la oficina de calidad estratégica para el cumplimiento de los objetivos de la universidad corporativa. 40%	
3.3 Diseñar en coordinación con el Departamento de Gestión de talento los programas y escuelas de formación. 15%	
4. Puestos	
Jefatura de la Oficina de Calidad Estratégica	1
Sub jefe de Calidad Estratégica	1
Analista Calidad Estratégica	1
Total	3

Fuente: elaboración propia

**Figura 4.8. MOF de la coordinación de la Escuela de Liderazgo**

Manual de Organización y Funciones	
1. Unidad de Dirección : Coordinación de la Escuela de Liderazgo	
2. Finalidad: Se encarga de ejecutar los planes de formación destinados para la escuela de Liderazgo de la Universidad Corporativa.	
3. Funciones:	
3.1 Coordinar con el Departamento de Gestión de Talento el desarrollo de la malla curricular de la Escuela de Liderazgo de la Universidad Corporativa. 30%	
3.2 Validar las material y metodologías a utilizar para el desarrollo y ejecución de la malla curricular de la Escuela de Liderazgo de la Universidad Corporativa. 20%	
3.2 Representar en los eventos de la organización a la Escuela de Liderazgo de la Universidad Corporativa. 40%	
3.3 Controlar y Gestionar de forma eficiente los recursos de la Escuela de Liderazgo . 15%	
4. Puestos	
Coordinador de la Escuela de Liderazgo	1
Total	1

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.2.3 Programas y escuelas

Vizcaya y Uribe (2014), mencionan el caso de la Universidad Ferrovia, la que ofrece una formación adaptada a las necesidades de cada colaborador, que le permita desarrollarse como profesional dentro de Ferrovia, a través de una oferta formativa estructurada en tres escuelas:

- Escuela de Liderazgo: Incluye talleres para mejorar las habilidades profesionales de nuevos gerentes, mandos medios y directivos.
- Escuela de Negocio: Especializada en áreas de conocimiento transversales, incluye las Aulas de Negocio de Finanzas, Sistemas, Calidad, Medio Ambiente, 53 Recursos Humanos y los Programas de Formación de Desarrollo Directivo y Gestión Directiva.
- Escuela de Integración Cultural: Centrada en involucrar el carácter internacional de Ferrovia a los empleados a través de su aula de idiomas. Incluye el Programa de Acogida, a través del cual se da a conocer una visión global de la compañía, que persigue que las nuevas incorporaciones adquieran conocimiento y exista mayor integración de las personas dentro de la organización.

En la actualidad, Atlantic City cuenta con 3 escuelas:

- *La Escuela de Líderes*. Esta escuela fue creada en el 2015 para fortalecer la competencia de liderazgo y el desarrollo de los líderes en torno de habilidades estratégicas. Inició como un programa transversal y hoy es considerada una escuela ya que posee una malla que debe ser respetada por todos los líderes de la empresa. Fue el primer programa creado con base en la necesidad de desarrollo de una competencia: el liderazgo. Al respecto, señala Liliana Chiri, gerente de recursos humanos en AC:

Quando pensamos en la Escuela de líderes, dijimos en equipo: “definamos en función de la cultura Atlantic, de nuestra misión, de nuestra visión, de nuestro plan estratégico, define cuál el programa de liderazgo que deben seguir nuestros líderes, por ejemplo, y ese es el programa por el que tienen que pasar todos nuestros líderes.” No se trata de que solo unos pasan y los otros no. Además de eso, es modular, que permita flexibilizarte a la necesidad y coyuntura del mercado. Si no tienes presupuesto este año, por ejemplo, te permite que, de los 5 módulos, implementes 2 y el que no los llevó, ¡los lleva!, y el que los llevó solo espera a que se activen los otros módulos que aún no llevó!; ... además, al

término del programa entregamos una certificación que finalmente es la graduación de la escuela (Chiri, L-, comunicación personal, 22 de abril de 2020).

- *La Escuela de Dealers.* Esta Escuela se crea en el 2007, fue la primera escuela que formó Atlantic City con el propósito de reducir la rotación de los *dealers*, cuyos perfiles estaban poco desarrollados en el mercado. Además, los pocos que había eran convocados para cruceros con una propuesta salarial bastante atractiva.

Consideramos crear la escuela porque no queríamos traer las <sup>1</sup>“mañas” de otros casinos; el juego en mesas era considerado muy corrupto, y cada *dealer* que podía llegar venía con su experiencia de otros casinos. Pensamos algo estándar y acorde a lo que queríamos. En una feria contacté con un instructor inglés *top* que nos ayudó a partir de cero. Nos compartió su metodología, y logramos un 70 % de *dealers* formados en nuestra escuela. Debes saber que además los *dealers* son perfiles muy considerados en los cruceros, la rotación era muy alta y año a año iba a suceder. Queríamos tener una base y, por ello, fortalecimos la idea de la escuela, que nos ayudó a mantener nuestra rotación a través de un modelo inglés replicado y que, además, permite que nuestra propia gente de áreas como servicio técnico, servicios generales, *valet parking*, entre otros se desarrollen y crezcan dentro de nuestra empresa” (Ripamonti, conversación privada, 22 de abril de 2020).

- *La Escuela de Excelencia en el servicio.*

Esta Escuela se encuentra en fase de creación. Atlantic City tiene como objetivo ser referente de excelencia en el servicio como factor diferencial frente a la competencia, y así aportar también a las referencias positivas que se tengan acerca del casino a nivel de Latinoamérica. Chiri comenta:

El servicio para nosotros es el factor diferencial frente a la competencia y en el mercado. Entonces, es importante en nuestro diseño de UC una escuela de servicio. Es medular e importante. Los conceptos de atención al cliente en las academias, universidades tradicionales o experiencias de otros rubros no se trabajan bajo nuestro formato, nuestra realidad, logrando con esta escuela que nuestros colaboradores tengan ese sello de profesional de excelencia en el servicio. Queremos ser diferenciador en nuestra estrategia que no es lo mismo para todo el sector de entretenimiento o casinos. ... para nosotros es tan importante al punto que invertimos tantas horas en formar, en conductas de servicios, en servicio con corazón de servicio, en habilidades blandas que permitan brindar un servicio de excelencia, que hace que además se alinee con la estrategia”. (Chiri, L., comunicación personal, 22 de abril de 2020)

---

<sup>1</sup> “mañas” palabra que se utiliza para hacer referencia a vicios o trampas durante los juegos de mesa.

Por otro lado, Atlantic City cuenta con 3 programas creados de forma transversal para fortalecer el desarrollo de su gente. Estos operan desde 2018.

- *Programa de Formadores.* Se trata de un grupo de 40 colaboradores referente de valores y buen desempeño y liderazgo dentro de la empresa. Son formados por un externo en ¿cómo facilitar?, y el uso de metrologías con el objetivo de trasladar el conocimiento en cada uno de los talleres o capacitaciones de forma asertiva y eficiente. Posteriormente, han sido preparados por la empresa para trasladar el conocimiento según las oportunidades que se detecten durante la atención al cliente, Con esto, se busca garantizar la calidad de servicio al invitado.
- *El Programa de Jackpots de la Felicidad.* En este grupo se encuentran aproximadamente 30 embajadores de la cultura organizacional Atlantic, quienes. Además, son comunicadores estratégicos dentro de la empresa y están preparados para transmitir de forma asertiva los beneficios que la empresa tiene para cada uno de sus miembros y su propósito; “compartimos nuestra felicidad brindando experiencias inolvidables”. Este programa ha permitido que las actividades de la empresa no pasen desapercibidas, sobre todo en los horarios nocturnos y de madrugada. Este grupo de colaboradores cuenta con un programa de desarrollo a cargo del Área de Comunicación y cultura interna.
- *El Programa de Expertos de Promociones.* Constituido por colaboradores especialistas de todas las ofertas del casino para los clientes, frente desde el cual se fortalece la fidelización y venta.

Pese a sus programas de formación la empresa aún no ha logrado el porcentaje deseado de cobertura de capacitaciones. De acuerdo con Esteban Ripamonti, quien diserta sobre la importancia del involucramiento de los colaboradores en el desarrollo de los programas.

“En la estructura de la universidad corporativa también hay especialidades, y lógicamente, dependiendo de ellas, se van definiendo e incorporando profesionales que te puedan ayudar a definir los módulos que te permitirían lograr resultados en función de las especialidades” (Ripamonti, E., comunicación personal, 22 de abril de 2020).

### ***4.3.3 Dirección y gestión del talento***

Prince y Stewart (2002), citado en Garzón (2018), señalan la importancia de que la UC sea vista como un foco de comunicación, capacitación y facilitación de prácticas sociales, tecnológicas y organizacionales que apoyan el aprendizaje de la organización, el proceso de creación de conocimiento y la gestión del talento humano.

Martin Espinoza, gerente de Banca Negocios del BCP, señala la importancia del proceso de la creación de las mallas y del modo en el que encajarían dentro del proceso de formación y transformación de los objetivos estratégicos.

#### ***4.3.3.1 Modelo de competencias***

Mark Allen (2002) refiere que Mike Morrison, quien creó la universidad de Toyota en 1998, también indica que fue necesario trabajar en la manera de transformar su malla curricular, y pasar de cursos libres a un esquema integrado y con un propósito.

Un paso importante para la creación del modelo de competencias es establecer con claridad la carrera en la estructura de la universidad corporativa. Louffat (2019) señala los tipos de rangos y rutas a considerar. Para efectos del modelo propuesto, los niveles que se especifican describen el rango académico del profesional:

- *Nivel 1.* Para aquellos profesionales que cuenten con títulos académicos, con una duración menor a 3 años.
- *Nivel 2.* Para aquellos profesionales que cuenten con un título técnico-profesional.
- *Nivel 3 y 4.* Para aquellos profesionales que cuenten como mínimo con un título universitario.

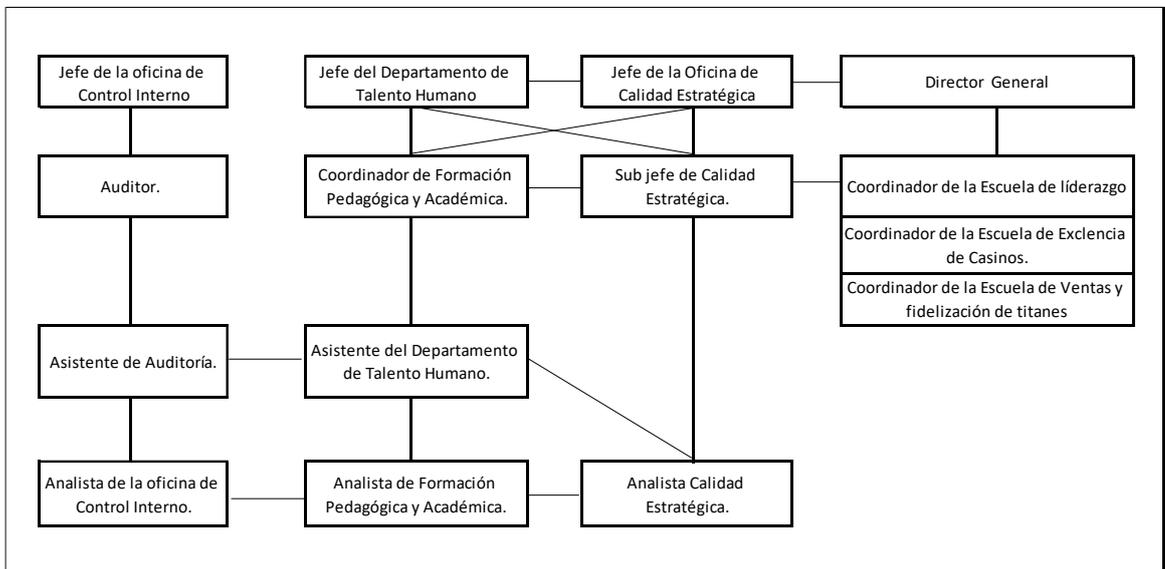
**Cuadro 4.9. Rangos de carreras por jerarquía y códigos de rangos.**

Nivel Ocupacional	Rango	Rangos de Carreras con Codigos
Gerencial	Director General	P3 = Nivel 4
	Director	P3 = Nivel 3
	Sub Director	P2 = Nivel 2
Mandos Medios	Jefe de Departamento	P3 = Nivel 4
	Jefe de Oficina	P3 = Nivel 3
	Sub Jefe	P2 = Nivel 2
	Coordinador	P1 = Nivel 1
Mandos Operativos	Auditor	P3 = Nivel 3
Técnica	Analista	P2 = Nivel 2
Auxiliar	Asistente	P1 = Nivel 1

Fuente: elaboración propia

En el cuadro 4.9. se pudo observar los rangos de carreras por jerarquía y por códigos. Para efectos del modelo nos quedaremos con 3 niveles como se expresa a continuación:

**Figura 4.9. Rutas de carreras por diversificación**



Fuente: elaboración propia

En el Cuadro 4.10. se muestra el modelo actual de competencias de Atlantic City, el que, para efectos de caso de estudio, se contemplaría como las competencias que el equipo de la universidad corporativa también debería desarrollar.

#### ***4.3.3.2 Formación pedagógica y académica***

Viltard (2013), señala la importancia de desarrollar una comunidad de aprendizaje, que, dentro de sus objetivos, busque que el diseño del programa curricular esté basado en tres perspectivas: contenido, grupo objetivo y el medio.

De acuerdo con Tom McCarty, citado en Vizcaya y Uribe (2014) vicepresidente de Motorola *University*: “La universidad corporativa es la organización responsable de gestionar el proceso de aprendizaje y el conocimiento de una corporación con el propósito de incrementar el valor total para los *shareholders* de la empresa”.

#### ***Malla curricular y niveles***

De acuerdo con Vizcaya y Uribe (2014): La oferta de contenidos de la universidad corporativa, en línea con el alcance de la misma, debe ser de gran calidad y puede llegar a plantear dos tipos de programas: los planes formativos curriculares, asociados a la trayectoria profesional de un colectivo concreto, como, por ejemplo: directivos, jóvenes talentos o profesionales de una línea de negocio específica, y las acciones formativas de coyuntura o tácticas para facilitar la consecución de unos objetivos operativos o de Negocio concretos.

Por su parte, Martín Antonio Espinoza, señala que la creación de sus escuelas, partió de una necesidad, y de la identificación de la misma (Espinoza, M.A., comunicación personal, 8 de abril de 2020).

En ese sentido Font & Imbernon en Pineda (2002) en Louffat, E (2019) señala que las necesidades para la capacitación pueden partir de la carencia, de la voluntad de cambio, de la sensación percibida por el colectivo, expresada por los sujetos y, finalmente, de la necesidad relativa. Por ello, menciona Louffat (2019) que es necesario que las empresas conozcan cuáles son las fuentes o causas que motivan la necesidad de capacitación de la empresa.

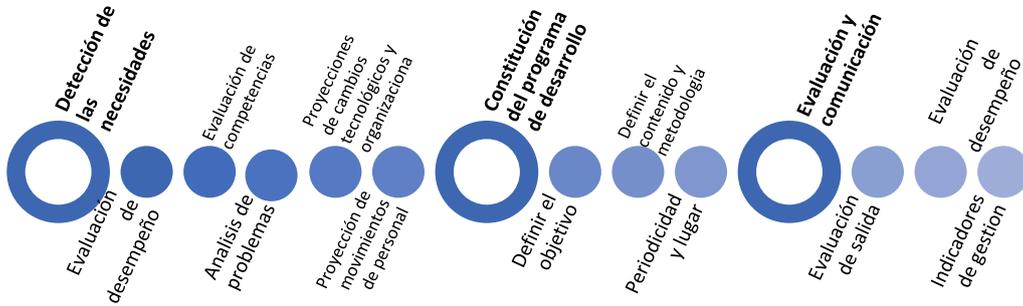
### Cuadro 4.10. Competencias Atlantic City

Modelo de Competencias Atlantic City T5:X17	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p><b>Proactividad y Criterio</b></p> <p>Busca mejorar en su trabajo sin necesidad de que se lo pidan, a fin de lograr superar los objetivos de la organización, tomando en cuenta los recursos, lineamientos y valores de la empresa.</p>	<p>Al tomar decisiones o iniciar acciones, toma en cuenta el punto de vista de la organización.</p>	<p>Identifica que situaciones pueden convertirse en problemas y adelanta posibles soluciones, siguiendo los lineamientos y valores de la empresa.</p>	<p>Actúa proactivamente ante las situaciones difíciles de su trabajo y de su equipo, teniendo en cuenta el impacto en otras áreas, buscando lograr los objetivos de la organización.</p>	<p>Genera nuevos enfoques y tendencias que se traducen en cambios organizacionales y nuevas oportunidades de negocio.</p>
<p><b>Comunicación Efectiva</b></p> <p>Expresa las ideas de forma clara y eficaz en situaciones individuales y grupales (incluye el uso adecuado de la comunicación no verbal). Practica la escucha activa y ajusta el lenguaje a las necesidades del público. Es coherente entre lo que promete y hace.</p>	<p>Se expresa de manera clara concisa y precisa teniendo en cuenta quién lo escucha.</p>	<p>Comunica claramente la situación a enfrentar, la tarea a realizar, asegurándose que el mensaje llegue con claridad.</p>	<p>Genera a través de su comunicación confianza y respeto, presta atención al mensaje e inquietudes del interlocutor. Adapta su conversación al interés de su equipo, con el fin de influir en ellos.</p>	<p>Influye en el flujo de comunicación de la organización, creando canales efectivos de comunicación entre todas las gerencias.</p>
<p><b>Trabajo en equipo</b></p> <p>Actitud de sentirse parte de un equipo, cooperar con otros y complementarse para el logro de objetivos comunes.</p>				
<p><b>Liderazgo en equipo</b></p> <p>Inspira a su equipo, influye con el ejemplo y logra la colaboración necesaria para alcanzar los objetivos trazados, promueve la justicia evitando favoritismos y propicia la comunicación cercana mostrando interés por las personas</p>	<p>Muestra entusiasmo por trabajar con otros, valora la interrelación con otras áreas, complementa sus habilidades con las de otros y se adapta al trabajo en equipo.</p>	<p>Demuestra interés por conocer a su equipo involucrando a sus miembros en el proceso de mejora del desempeño, e identifica y resuelve los conflictos dentro del equipo.</p>	<p>Involucra a sus miembros en el proceso de mejora del desempeño, coordina con otras áreas y lidera procesos conjuntos. Crea un ambiente cercano y de confianza generando cohesión entre las áreas.</p>	<p>Inspira en su equipo lealtad, confianza, y el deseo de desarrollar sus competencias. Muestra a la corporación los objetivos e impulsa a alcanzarlos.</p>
<p><b>Adaptación al cambio y flexibilidad.</b></p> <p>Ve positivamente los cambios, incorpora nuevos sistemas de trabajo e impulsa la gestión del cambio en su equipo/área.</p>	<p>Toma de manera positiva las sugerencias y las pone en práctica.</p>	<p>Busca nuevos enfoques aplicables a su equipo y modifica su trabajo adaptándolo a mejora continua.</p>	<p>Implementa el cambio en su área, haciendo partícipe a su equipo en las decisiones adoptadas. Desarrollando en ellos la apertura al cambio.</p>	<p>Creación y liderazgo de la implementación del cambio permanente a nivel de toda la organización desarrollando estrategias frente a los escenarios cambiantes.</p>
<p><b>Manejo y control de conflictos</b></p> <p>Mantiene un desempeño estable, conservando la calma ante situaciones de conflicto o bajo presión identificando las causas y aspectos relevantes para elegir la mejor solución.</p>	<p>Organiza las actividades para cumplir con las tareas importantes y urgentes. Fija objetivos y tiempos y da cumplimiento en situaciones de conflicto y estrés.</p>	<p>Es capaz de gestionar distintos procesos estratégicos a la vez.</p>	<p>Identifica y resuelve oportunamente conflictos o desacuerdos dentro del equipo o entre áreas, de manera eficiente y controlada.</p>	<p>Soluciona cualquier tipo de situación en un alto nivel de complejidad de manera eficiente y controlada.</p>
<p><b>Inteligencia Emocional</b></p> <p>Maneja sus pensamientos y emociones, siendo empático, con lo cual puede tomar decisiones y actuar adecuadamente frente a situaciones adversas.</p>	<p>Transmite emociones positivas mediante su trato con lo que mejora el clima de toda la organización.</p>	<p>Genera relaciones interpersonales que llevan al logro de objetivos estratégicos.</p>	<p>Controla y reduce la tensión que siente a nivel personal ante situaciones estresantes, enfrentando la situación positivamente,</p>	<p>Usa sus emociones para identificar variables de solución a situaciones. Es capaz de ver estratégicamente los problemas, e impactar positivamente en la organización.</p>
<p><b>Feedback</b></p> <p>Identifica objetivamente el estado de ánimo, el trabajo bien hecho y las oportunidades de mejora del colaborador. Brinda retroalimentación en el momento apropiado.</p>	<p>Ejerce de modelo de la cultura y valores, generando confianza.</p>	<p>Forma a sus sucesores, facilitando su progreso en la organización. Genera líderes en su área.</p>	<p>Brinda retroalimentación en el momento y modo apropiado, tanto a colaboradores, como a pares.</p>	<p>Logra que el colaborador se alinee a la estrategia y cultura, interiorizando los valores Atlantic.</p>

Fuente: Centro de Entretenimiento y casino Atlantic City

Para la detección de las necesidades, el mismo autor menciona la importancia de un análisis de las eventualidades que motivarán el desarrollo de los programas de formación.

**Figura 4.10. Fases para la creación de la malla curricular**



Fuente: Centro de Entretenimiento y Casino Atlantic City

Franco Zamora, recalca la importancia de la practicidad y funcionalidad de la malla:

Cuando se habló de la malla curricular, fue a partir del análisis de necesidades, o a partir de reuniones, frente del plan estratégico, fuente del nivel de clima de cada gerente; luego agrupamos e hicimos una transversal. En esta coyuntura puedes ver que tener un batallón de especialistas no ayuda. Mi sugerencia es que el modelo debe ser práctico, funcional, y sostenible (Zamora, F., comunicación), personal, 22 de abril de 2020).

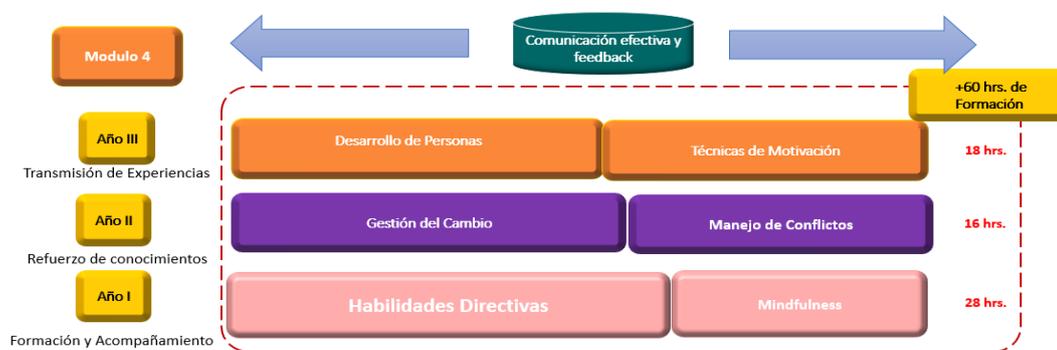
En ese sentido, el proyecto de la escuela de líderes de Atlantic City, fue sostenido por el objetivo de lograr ser una empresa GPTW, tal como lo muestra el Cuadro 4.11. El cruce de los modelos permite que podamos identificar el *gap* y, en consecuencia, nuestra oportunidad de mejora. A continuación, en la Figura 4.11, se muestran los módulos a formar en los líderes.

**Cuadro 4.11. Cruce de modelos: Evaluación de liderazgo, GPTW y evaluación de desempeño**

Evaluación de Liderazgo	GPTW	E. Desempeño
Credibilidad	Credibilidad Habilidad Gerencial Integridad Comunicación	Comunicación
Servido		
Proactividad y criterio		Proactividad y criterio
Respeto	Respeto Apoyo Profesional Colaboracion Interes como Persona	Respeto
Imparcialidad	Imparcialidad Ausencia de favoritismo Equidad de recompensa Trato Justo	
Adaptacion al cambio y Flexibilidad		Adaptacion al cambio y Flexibilidad
Inteligencia Emocional		Inteligencia Emocional
Feedback		
Liderazgo		
Manejo de conflictos y estrés		Manejo de conflictos y estrés
Camaderia	Camaderia Familiaridad Hospitalidad Sentido de Equipo	
	Orgullo Imagen Corporativa Trabajo en Equipo Trabajo Individual	Trabajo en Equipo

Fuente: elaboración propia

**Figura N° 4.11 Módulos de capacitación para el programa de líderes sw Atlantic City.**



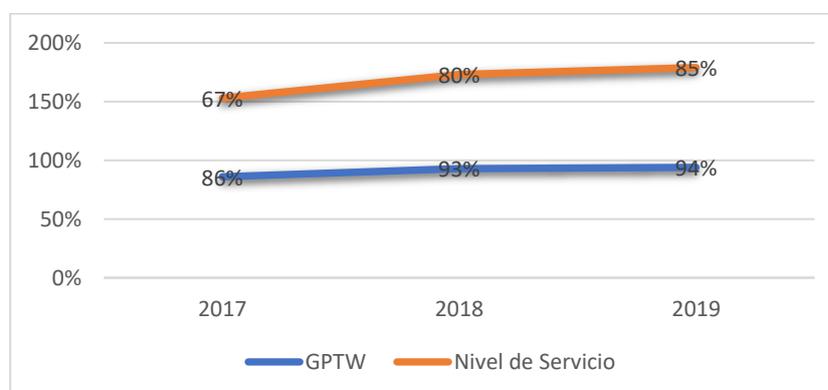
Fuente: Centro de entretenimiento y casino Atlantic City.

Al reflexionar acerca de las escuelas de líderes, la gerente de recursos humanos de Atlantic City, Liliana Chiri, menciona todo el proceso que siguieron para encontrar la necesidad, es decir, identificar el *gap* (ideal vs. real vs. GPTW) entre cada modelo propuesto. Además, realizaron un análisis de las competencias y de liderazgo en el 2015, con lo que levantaron las expectativas que tenían de sus líderes. Posteriormente hicieron un diagnóstico global. Dentro del proceso de transformación, detectaron que uno de los pilares básicos en el proceso de transformación era el perfil del líder. Al ser esta una necesidad, se realizaron *focus* con líderes de diferentes niveles que permitieran recoger su percepción sobre sus propias oportunidades de desarrollo o las que consideraban tenía en su rol. También se trabajó con las gerencias a las que querían llegar para entender el perfil de líder que querían lograr. Asimismo, se integró el modelo de GPTW que señala qué es lo que se necesita para poder ser un GPTW. Así, al juntar estos modelos, detectaron qué es lo que había que trabajar para el logro de los objetivos estratégicos. En esa línea encontraron deficiencias en el liderazgo. Para ello, se creó la escuela de líderes:

Adicionalmente se crea esto que también lo tienen las escuelas de negocios, que son los programas transversales, que es un poco el transmitir esta filosofía que quieres que esté presente de tal forma en cada uno de los módulos que vas a ir desarrollando, nuestro *programa para líderes que inspiran* (Chiri, L., comunicación personal, 22 de abril de 2020)

En la figura 4.12, se evidencia cómo el comportamiento de los líderes de Atlantic City pudo impactar en el compromiso de sus equipos, lo que generó resultados importantes es la satisfacción del servicio.

**Figura 4.12. Relación GPTW- Nivel de satisfacción**



Fuente: Centro de Entretenimiento y Casino Atlantic City

En el cuadro 4.12. se muestran las mallas tentativas para las escuelas (Nivel 1) que creamos según el organigrama. Para entender su lógica a continuación se explican las políticas creadas y sus requisitos.

- Cada malla le corresponde a un programa de 6 meses de formación y su contenido varió según la escuela.
- La dinámica de las clases es de 6 horas por semana en 3 tipos de horarios a escoger:
  - Horario 1; lunes y martes de 8 a. m. a 2 p. m.
  - Horario 2. miércoles y jueves de 2 p. m. a 8 p. m.
  - Horario 3: viernes y sábado de 6 a. m. a 12 m

Requisito base. La universidad corporativa brindará un certificado a nombre de la UC del casino al finalizar la malla, siempre y cuando el participante

- Apruebe con una nota mayor a 16.
- Cumpla con el récord de asistencia y puntualidad. Es decir, llegue tarde un máximo de 30 minutos en total durante los 6 meses de clases que equivalen a 144 horas aproximadamente.
- Obtenga al finalizar la malla, en una última evaluación de desempeño, una calificación no menor al 70% para el nivel 1, 75% para el nivel 2 y 80% para el nivel 3<sup>2</sup>.
- Sustente un ensayo en el tiempo requerido.

---

<sup>2</sup>Para Atlantic City el resultado en la Evaluación de desempeño equivale a un bono salarial. En proceso, del 10%; desarrollado, del 20 %; y sobresaliente, del 25%.

**Cuadro 4.12. Mallas curriculares de las escuelas al nivel 1**

Escuela de Excelencia en el Servicio para casinos- Nivel 1 (6 Meses/ 6 Horas por semana )		
<p><b>Propósito Atlántic</b> Valores Atlántic Código de Ética</p> <p><b>La importancia de mi rol</b> Stakeholders del servicio ¿Quiénes son? Nuestro Objetivo Juntos</p>	<p>Evaluación de Conocimiento *</p> <p><b>Desarrollo de Personas</b> Conociendo Mis Sueños y Objetivos</p> <p><b>Feedback como una herramienta de Crecimiento</b></p> <p><b>La Comunicación efectiva y mi Rol</b> Momento de la Verdad Adaptación al cambio</p>	<p>Evaluación de Conocimiento*</p> <p><b>Nuestro Servicio Durante el Entrenamiento</b> Evento Especial LP/ Reducto</p> <p><b>Herramientas durante mi Gestión</b> Pos Zeus App de Servicio</p> <p><b>Reglamento Durante un Sorteo</b> <b>Políticas Internas del Casino</b></p>
<p><b>Herramientas durante mi Gestión</b> CRM Web Sol App de Reclam os e Incidencias</p>	<p><b>Generando cercanía con nuestros invitados</b> La importancia de la eficiencia y calidad</p> <p><b>Gestión de Casuísticas</b> Gestión de Código Azul/Verde/Rojo Gestión de Código 55, 80, 66, 67, 70</p>	<p>Práctica de Rotacion y casuísticas *</p> <p><b>Eventualidades con Ticket/Billete</b> Trabado No acreditado En Blanco No existente</p> <p><b>Eventualidades con Máquinas</b> Cambio de Stacker</p> <p><b>Error durante la atracción</b> Pago de Jackpot</p>
Práctica de aplicativos de casos *		
Escuela de Liderazgo - Nivel 1 (6 Meses/ 6 Horas por semana )		
<p><b>Propósito Atlántic</b> Valores Atlántic Código de Ética</p> <p><b>La importancia de mi rol</b> Stakeholders del servicio ¿Quiénes son? Nuestro Objetivo Juntos</p>	<p>Evaluación de Conocimiento *</p> <p><b>Desarrollo de Personas</b> Conociendo Sueños y Objetivos</p> <p><b>Poderoso Feedback</b> PDI Responsable</p>	<p>Evaluación de Conocimiento*</p> <p><b>La Comunicación efectiva en el Liderazgo</b> Momento de la Verdad</p> <p><b>Generando cercanía con nuestros invitados</b> La importancia de la Calidez</p>
<p><b>Planificación y Organización</b> Gestión de Contingencias.</p>	<p><b>Importancia de la inteligencia emocional</b> Nuestro Servicio Con Corazón</p> <p><b>Mindfullnes</b></p>	<p>Práctica de Rotacion y casuísticas *</p> <p><b>Gestión del Cambio</b> Eficiencia y Calidad</p>
Práctica de aplicativos de casos *		
Escuela de Ventas y Fidelización de Titanes - Nivel 1Modulo 1 (6 Meses/ 6 Horas por semana )		
<p><b>Propósito Atlántic</b> Valores Atlántic Código de Ética</p> <p><b>La importancia de mi rol</b> Stakeholders del servicio ¿Quiénes son? Nuestro Objetivo Juntos</p>	<p>Evaluación de Conocimiento *</p> <p><b>Planificación y Organización</b> Gestión de Sala y Rotación</p> <p><b>La Comunicación efectiva y mi Rol</b> Momento de la Verdad Rompiendo el hielo</p> <p><b>Manejo de Objeciones</b> Nuestros invitados</p>	<p>Evaluación de Conocimiento*</p> <p><b>Promociones y y Sorteos</b></p> <p><b>Tarjeta Club Casino</b></p> <p><b>Reglamento Durante un Sorteo</b> <b>Políticas Internas del Casino</b></p>
<p><b>Herramientas durante mi Gestión</b> CMP App de Servicio CRM Web Sol App de Reclam os e Incidencias</p>	<p><b>Nuestra Venta Casino</b></p>	<p>Práctica de Rotacion y casuísticas *</p> <p><b>Eventualidades con Ticket/Billete</b> Trabado No acreditado En Blanco No existente</p> <p><b>Eventualidades con Máquinas</b> Cambio de Stacker</p> <p><b>Error durante la atracción</b> Pago de Jackpot</p>
Práctica de aplicativos de casos *		

Fuente: elaboración propia

Las mallas tienen cursos obligatorios que deben llevarse desde su ingreso. Se considera importante incluir dentro de este espacio un curso de sensibilización acerca de la ludopatía dirigido a los colaboradores, con el propósito de conocer el tratamiento para las personas que sufren de este mal y sobre la norma legal que ampara al ludópata. En este caso, para el Perú la entidad fiscalizadora es MINCETUR, quien a través reglamento de la ley N° 29907, busca prevenir y tratar la ludopatía en las salas de juegos de casino y tragamonedas.

La acumulación de los cursos obligatorios de la malla permite acceder a una categorización que equivale a un incremento en el salario señalado en el cuadro 4.13.

En cuanto a la certificación externa, esta se llevará a cabo según la alianza que establezca AC. Solo los colaboradores que hayan pasado el nivel 2 pueden acceder a ese beneficio siempre y cuando

- Cumpla el requisito base.
- Sustente su proyecto dentro del tiempo estipulado.
- Ocupe uno de los cupos, 40 por año.

Es importante mencionar, que, para alcanzar este último requisito, el colaborador solo pagaría el 50% del costo del Programa de Formación Universitario con lo que, de esta forma, obtendría más aprendizaje para su desarrollo.

Sobre la alianza con la Universidad Tradicional, la UC fijará los programas de formación a los que pueda acceder.

En cuanto convenios con otros casinos, en Las Vegas o Madrid, para el nivel 3, el colaborador debe cumplir con

- El requisito base.
- Sustentar su proyecto dentro del tiempo estipulado.
- Alcanzar un cupo, 10 por año.

Los cupos estarán sujetos al cumplimiento del requerimiento base y la sustentación aprobada. Esto quiere decir que los 10 primeros colaboradores que

pasen por este proceso serían los primeros en contar con la oportunidad de registrarse para el convenio.

La empresa corre con los gastos de alojamiento y boleto aéreo; sin embargo, el colaborador se hace cargo de sus viáticos. El convenio le permitirá al colaborador conocer la experiencia de un casino internacional por 3 noches. Para que el colaborador obtenga el certificado deberá entregar un trabajo final sobre su experiencia.

**Cuadro 4.13. Resumen de los requisitos y políticas para de las escuelas.**

Sobre Certificaciones		Sobre Requisitos	Sobre Crecimiento	
<b>Nivel 1</b>	Certificación Atlantic	Tener calificación de ED mayor a 70 Tener mas de 1 Año dentro de la Empresa Haber aprobado el modulo con una nota mayor a 16 Realizar un ensayo y sustentarlo Asistencia y puntualidad	Categorización C	
<b>Nivel 2</b>	Certificación Atlantic + La certificación externa por Universidades  El casino pagaría el 60% de la certificación	Tener calificación de ED mayor a 75 Tener mas de 1 Año dentro de la Empresa Haber aprobado el modulo con una nota mayor a 16 Realizar un proyecto y sustentarlo en 1 mes * Asistencia y puntualidad	Categorización B	S/200
<b>Nivel 3</b>	Certificación Atlantic + Convenio con un casino en las Vegas o Madrid  El casino pagaría el hotel mas no la bolsa de viaje	Tener calificación de ED mayor a 80 Tener mas de 1 Año dentro de la Empresa Haber aprobado el modulo con una nota mayor a 16 Realizar un proyecto y sustentarlo en 1 mes* Asistencia y puntualidad	Categorización A	S/300

Fuente: elaboración propia

### ***Formación y evaluación del facilitador***

Acerca de los espacios y herramientas que se necesitara durante la formación en la Universidad Corporativa, señala Meister:

La universidad corporativa es un centro de desarrollo del talento humano, en donde no solamente se capacita al personal en los elementos técnicos, teóricos y prácticos necesarios para su desempeño laboral, sino que se forma en la propia cultura de la organización, buscando la transformación de sus comportamientos y conocimientos en pro de su crecimiento " (Meister, 1998 citado en Vizcaya y Uribe, 2014)

### ***El medio y la metodología***

Martin Espinoza señala la importancia de la tecnología, siempre y cuando esta sea acompañada por un formato presencial: "...nuestros cursos tienen una fase virtual que es teórica básicamente, y la presencial que son discusiones de casos en

base a lo virtual. Prácticamente estamos replicando lo de las maestrías” (Espinoza, M., comunicación personal, 8 de abril de 2020).

Johnson (2003), citado en Viltard (2014), señala también la importancia de combinar un enfoque virtual con clases presenciales. Para ello, comenta que la firma consultora Booz, Allen & Hamilton en 1999 desarrolló Performance Excellence, un centro de rendimiento que ofrecía ambas alternativas y las ligaba a las estrategias de negocio. Sus más de 11 000 empleados disponían de más de 600 cursos en línea y un centro de entrenamiento, The Zoo, en el que se podían probar nuevas y avanzadas tecnologías.

Atlantic City cuenta con salones acondicionados para convenciones y capacitaciones. Sin embargo, el reto venía siendo la cobertura de la capacitación. Esto se debía a los turnos que tiene la operación, en la que se encuentra el 70% del equipo de trabajo. Una de las fortalezas del programa de formadores fue la flexibilidad que le brindaba al colaborador para asistir a los talleres y clases, ya que casi siempre podían encontrar un horario habilitado dentro de su turno, debido a que tenían formadores en los más de 20 horarios que maneja la empresa.

Por otro lado, es importante mencionar que Atlantic City posee un área destinada solo al desarrollo de herramientas virtuales, pues se consideran que, además influir en el servicio, la tecnología genera un impacto en la eficiencia y mejora la percepción del negocio del cliente interno y externo. En ese sentido se realizaron 213 encuestas para conocer al colaborador de la operación y sus preferencias en cuanto al uso de las herramientas de aprendizaje. Esto se evidencia en los reportes del cuestionario adjuntos en el anexo.

En cuanto a la metodología, Louffat, E. (2019) indica que, luego de pasar por el proceso de recaudación de necesidades, es importante considerar cuál es el objetivo de la capacitación, es decir, definir si la capacitación está basada en competencias, en habilidades o actitudes.

- *Capacitación por competencias.* El mismo autor señala que este tipo de capacitación debe contemplar a su vez:
  - *Competencias organizacionales* como, por ejemplo, la responsabilidad social.
  - *Competencias personales.* Para este tipo de competencia es importante considerar a siguiente división:
    - *Competencias blandas.* Son competencias que pueden estar presentes en cualquier colaborador, no importa el rango o cargo jerárquico, por ejemplo, la comunicación.
    - *Competencias duras.* Estas competencias se designan según la especialidad, por ejemplo, un técnico de máquinas tragamonedas debe conocer las especificaciones técnicas de la máquina tragamonedas.
- *Capacitación en habilidades.* Se trata de las destrezas que debe tener el colaborador para la interacción y el uso de las herramientas, insumos, equipos, es decir, aquellas importantes para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus metas. Por ejemplo, nuestras azafatas deben ser hábiles para servir al cliente; sin embargo, también deben conocer la oferta de productos, en este caso promociones y sorteos, y a su vez estar preparadas para absolver dudas del juego de azar.
- *Capacitación en actitudes.* Las actitudes se pueden evidenciar en el comportamiento de los colaboradores. El autor menciona que estos comportamientos se pueden basar en percepciones y sensaciones, la personalidad, el aprendizaje, experiencia vivida, y en otras motivaciones. Un ejemplo sería el manejo de conflictos.

En esa línea, el mismo autor considera diversas técnicas a utilizar durante el proceso de aprendizaje. Estas técnicas van a depender del tipo de capacitación que se brinde. Para ello, se ha creado un cuadro resumen de las técnicas sugeridas.

**Cuadro 4.14. Técnicas según el tipo de capacitación**

Competencias	Habilidades	Actitudes
Clases	Rotación de puestos	Laboratorios Vivenciales
Conferencias	Reemplazo	Juego de roles
Foros	Entrenamiento	Retiros o jornadas espirituales
Simposio	Demostraciones	Apostolados sociales
Paneles	Talleres o <i>Workshops</i>	Coaching
Mapas conceptuales	Simulaciones	Juego de Negocios
Mapas mentales	Estudios de caso	Lluvia de ideas
Árbol de desiciones	Phillips 66	Talleres artísticos
Diagrama de Ishikawa	Matrices de soluciones	Actividades deportivas
	Ejercicios <i>in basket</i>	
	Vistas empresariales	
	Dinámicas <i>Indoor</i>	
	Dinámicas <i>Outdoor</i>	

Fuente: Louffat, E, (2019). Capacitando al personal.

### ***E-learning y Blended***

Muchas organizaciones e instituciones están aplicando el e-learning ya que puede ser tan eficiente como la capacitación tradicional, a un menor costo. El desarrollo de los programas tiene un costo mayor que el costo de preparar material para una sala de clases y capacitar a instructores, especialmente si se emplean métodos multimedia o altamente interactivos. Sin embargo, los costos del e-learning (incluidos los costos de los servidores Web y el soporte técnico) son considerablemente menores que los costos relacionados a las instalaciones para las salas de clases, el tiempo de los instructores, y el tiempo de viaje de los participantes y de ausencia de su trabajo para asistir a clases.

El profesor de Esan Daniel Chicoma, menciona en un artículo realizado en la revista online Mundo empresarial en abril del presente año, las cifras de la educación virtual.

En el año 2017, la empresa consultora en E-learning, Docebo, lanzó el reporte titulado “*E-learning market trends and forecast 2017-2021*”. En este análisis destacaban, por ejemplo, que el valor del mercado global de e-learning fue estimado en el año 2015 en USD 165 billones y tenía probabilidades de llegar a los USD 240 billones en el período 2016-2023. La proyección que hicieron para el 2016 fue de USD 2.2 billones para Latinoamérica.

El estudio previo no consideró al Covid-19 entre sus factores. Sin embargo, Chicoma, D. (2020) menciona que, a fines del año pasado, 2019, la empresa consultora *Global Market Insights* publicó las cifras obtenidas de su última investigación en la que estiman que el valor del mercado de *E-learning* en 2018 fue de USD 190 billones y que, además, crecería a USD 300 billones para el 2025. Por lo tanto, las cifras son un indicador de la demanda que tiene el mercado actualmente.

El *e-learning* puede ofrecer métodos eficaces de enseñanza, por ejemplo, practicando la retroalimentación, combinando actividades colaborativas con estudio autodirigido, adaptando los itinerarios de aprendizaje a las necesidades del alumno y empleando simulaciones y juegos. Asimismo, la calidad de la enseñanza es igual para todos los participantes debido a que no depende de un instructor específico.

#### Enfoques de *e-learning*

Ghirardine, B. (2014), detalla los diferentes enfoques de la Metodología *E-learning*, en su guía elaborada para la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura y Alimentación en Roma. El propósito de esta guía fue orientar sobre el diseño y desarrollo de cursos de aprendizaje empleando tecnologías de la información y las comunicaciones

#### *E-learning* autodirigido

- El material del curso por lo general se almacena en un servidor Web y los participantes pueden acceder a este material desde una plataforma de aprendizaje en línea o un *CD-ROM*.
- El curso se realiza al propio ritmo de los participantes y definen las rutas de aprendizaje personal en función de sus propias necesidades e intereses. Quienes proporcionan el *e-learning* no tienen que mantener un horario fijo con los participantes, y tampoco tienen que estar pendientes de ellos o hacerles seguimiento.

- Los contenidos para el e-learning son desarrollados en función de un conjunto de objetivos de aprendizaje y se entregan a través de diversos elementos y medios, como textos, gráficos, audio y video.
- Por lo general se ofrece a los participantes algún tipo de apoyo, ya sea técnico (enviado por email) o *e-tutoring* (tutoría en línea).
- Si se ofrece *e-learning* autodirigido a través de una conexión a Internet, se podría hacer un seguimiento a las acciones de los participantes en una base de datos central.

#### *E-learning* dirigido y facilitado por un instructor

- El curso es programado y dirigido por un instructor y/o facilitador a través de una plataforma de aprendizaje en línea.
- Los contenidos para el e-learning para estudio individual pueden ser integrados a las charlas del instructor, a trabajos individuales y a actividades colaborativas entre los participantes.
- Los participantes, facilitadores e instructores pueden utilizar herramientas de comunicación como *e-mails*, foros de discusión, chats, encuestas, pizarras digitales, intercambio de aplicaciones, y audio y video conferencias para comunicarse entre sí y el trabajo conjunto.
- Uno de los últimos pasos, por lo general, incluye un ejercicio o examen para evaluar lo aprendido

#### Los componentes del *e-learning*

Como hemos visto, los enfoques de e-learning pueden combinar distintos tipos de componentes de *e-learning*, entre ellos:

### Cuadro 4.1.5 Tipos de Componentes de *e-learning*

Contenido de <i>e-learning</i>	<i>e-Tutoring</i>	Aprendizaje colaborativo	Aula Virtual
<input type="checkbox"/> Recursos simples de aprendizaje <input type="checkbox"/> <i>e-lessons</i> <input type="checkbox"/> Simulaciones <input type="checkbox"/> Material de apoyo	<input type="checkbox"/> <i>Coaching</i> <input type="checkbox"/> <i>e-mentoring</i>	<input type="checkbox"/> Discusiones e intercambio de conocimientos <input type="checkbox"/> <i>Chats</i> , foros de discusión y <i>Blogs</i>	<input type="checkbox"/> Dirigido por un instructor

Fuente: Elaboración propia. Basada en Ghirardine, B. (2014) Metodologías de *E-learning*.

### *E-learning* sincrónico y asincrónico

Los eventos sincrónicos se llevan a cabo en tiempo real. La comunicación sincrónica entre dos personas requiere que ambos estén presentes en un momento determinado. Mientras, que al hablar de los eventos asincrónicos se llevan a cabo de forma independiente al tiempo.

### Cuadro 4.1.6 *E-learning* sincrónico y asincrónico

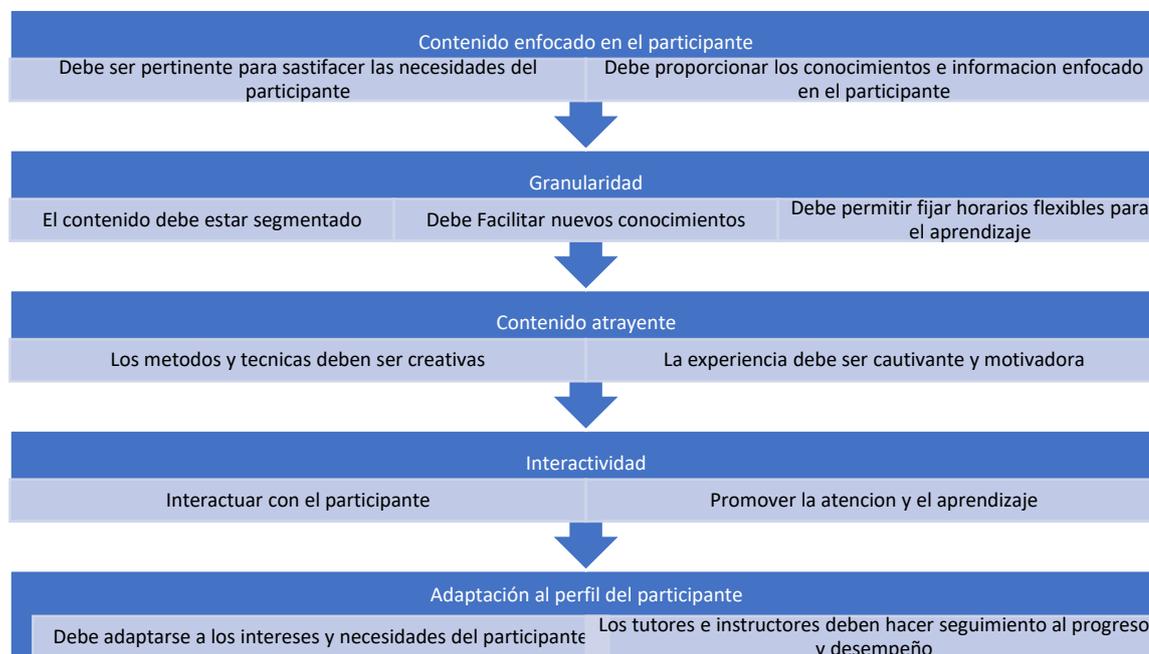
Sincrónico	Asincrónico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Chats e IM</i></li> <li>• Video y Audio conferencias</li> <li>• <i>Webcast</i> en vivo</li> <li>• Intercambio de aplicaciones</li> <li>• Pizarra Digital</li> <li>• Votaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foros de discusión</li> <li>• <i>Email</i></li> <li>• <i>Blog</i></li> <li>• <i>Webcasting</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Basada en Ghirardine, B. (2014) Metodologías de *E-learning*.

En un contexto sumamente competitivo, las empresas se han visto obligadas a innovar, a capacitar a sus colaboradores a una velocidad impensable para mantenerlos desarrollados en el manejo de las últimas herramientas tecnológicas y la gestión de las tendencias. Bajo esta visión el sector educativo no ofrece programas especializados que compartan su filosofía y objetivos, en pro de ello las empresas se han visto obligadas a crear sus propios programas de capacitación. Por ello es muy

importante considerar ciertos parámetros que garantizaran la calidad de un curso de e-learning:

**Cuadro 4.1.7 Parámetros de calidad durante el E-learning**



Fuente: Elaboración propia. Basada en Ghirardine, B. (2014) Metodologías de *E-learning*.

El aprendizaje semipresencial, combina diversos medios educativos, entre ellos; tecnologías, actividades y eventos creando un programa pedagógico dirigido a un público específico. El término “*blended*” (combinado) significa que la enseñanza tradicional dirigida por un instructor se complementa con recursos electrónicos. Bersin (2004), identifica dos de los modelos más comunes de aprendizaje semipresencial:

### Cuadro 4.1.8 Modelos de aprendizaje Semipresencial (*Blended*)

Modelo de Flujo de programa	Modelo centro y radio (core and spoke)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Las actividades estan organizadas en forma lineal y secuencial	<input type="checkbox"/> Se ofrece un curso central (e-learning o presencial)
<input type="checkbox"/> Los participantes deben cumplir plazos para realizar las tareas	<input type="checkbox"/> Se brinda material de apoyo para reforzar el curso central
<input type="checkbox"/> Se asemeja a la enseñanza Tradicional. En linea	<input type="checkbox"/> Los materiales son optativos y no estan programados
<input type="checkbox"/> Cada paso puede ser monitoreado por los instructores y facilitadores	

Fuente: Bersin J. (2004). The Blended Learning Book. Estados Unidos.

David Lasman, CEO de Sistel en Colombia, publico en julio del 2019 un artículo llamado “*La universidad corporativa es el objetivo, no el camino*”. Hace referencia a la cultura de la autoformación virtual corporativa como ADN de la organización, sugiriendo el modelo B Learning – Blended Learning o aprendizaje combinado. Este modelo permitirá el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la formación virtual vs. la presencial, generando de esta forma el mix perfecto de estas 2 variables. Lasman, D. (2019), además, sugiere que es importante tener claridad del “cómo” se realizarán los cursos con entusiasmo y responsabilidad. La plataforma puede ser buena y los cursos excelentes, sin embargo, no servirá de nada, si nuestros colaboradores no usan la herramienta.

Actualmente la 'European Centre of Innovation and Management (EUCIM) cuenta con una variedad de modalidades para aplicar en E-learning. En su artículo “7 metodologías en e-learning que son tendencia”, publicado en junio del 2018 menciona una selección de 7 modalidades de e-learning de mayor tendencia.

Las innovaciones tecnológicas en materia educativa han experimentado un gran crecimiento en los últimos años gracias al E-learning, más recientemente transformado en *U-learning* (ubiquitous learning o aprendizaje ubicuo) dado el carácter omnipresente que le otorga la Internet y los dispositivos móviles. (EUCIM, 2018)

## Cuadro 4.1.9 Modalidades del e-learning

<b>Flipped School</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece a los participantes material online para “trabajar” en casa (comparar, descubrir, analizar, investigar), manteniéndose constantemente comunicados con otros participantes y profesores a través de debates en la red</li> </ul>
<b>Microlearning / Problema-Resolución.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje basado en la indagación (Inquiry-Based Learning), en lugar de simplemente presentar los hechos, se usan preguntas, problemas y escenarios para ayudar a los estudiantes a aprender a través de su propia investigación</li> </ul>
<b>Aprendizaje Basado en Proyectos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Basado en desafíos” tiene un componente de trabajo colaborativo y práctico, y pide a los estudiantes que trabajen con otros estudiantes, con sus profesores y con expertos de sus comunidades y en todo el mundo para desarrollar un conocimiento más profundo de las materias a través de la resolución de los desafíos.</li> </ul>
<b>Aprendizaje cooperativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las aulas cooperativas los estudiantes discuten con sus compañeros, se evalúan unos a otros y se ayudan a superar sus problemas de comprensión para asegurarse de que todos lleguen a dominar lo que están aprendiendo. Los participantes saben que no habrán terminado hasta que todos en su grupo sepan cómo solucionar el problema planteado, y su éxito como equipo depende de su capacidad de asegurarse de que todos entiendan bien las ideas esenciales.</li> </ul>
<b>Aprendizaje Condicional o Adaptativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza un conjunto de técnicas encaminadas a ofrecer al estudiante online una experiencia personal y diferenciada, partiendo de la base de que cada participante es diferente y único, ya que posee una experiencia, unas necesidades formativas o un estilo de aprendizaje diferentes.</li> </ul>
<b>Educación Basada en Competencias (CBE).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Competency Based Education” provee a los estudiantes rutas de cursos adaptables y unidades de aprendizaje de módulos que pueden alinearse fácilmente a las necesidades de la fuerza de trabajo en constante cambio.</li> </ul>
<b>Gamificación y Juegos Educativos.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquí integramos dos modalidades distintas pero similares: la gamificación y los juegos educativos o edugames.</li> </ul>

Fuente: EUCIM, *European centre of innovation and management* (2018). 7 metodologías de E-learning que son tendencia. Artículo online. Tomado de: <https://www.eucim.es/noticias/7-metodologias-elearning-tendencia/>

Existen muchos modelos de diseño de sistemas pedagógicos, la mayoría de los cuales se basan en otros de uso extendido como el modelo ADDIE, que se ilustra a continuación. Este modelo incluye cinco etapas: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación. (Niegman et al. 2004)

### El modelo ADDIE para *E-Learning*



Fuente: Niegemann et al. (2004, 47 p.) Kompendium multimediales Lernen – Addie.

Alemania

1. Análisis. Se debe llevar a cabo un análisis de necesidades al comienzo de cualquier tarea con el fin de determinar:

- Si se requiere capacitación para llenar un vacío en los conocimientos y habilidades profesionales. Si el e-learning es la mejor solución para impartir la capacitación. Este análisis permite identificar los principales objetivos generales del curso. Otro paso fundamental es el análisis del público destinatario. El diseño y la entrega del e-learning dependerán de las características más importantes de los participantes, por ejemplo, sus conocimientos y habilidades previas, el origen geográfico, el contexto de aprendizaje y el acceso a tecnología. También se requiere un análisis para determinar los contenidos del curso:
- El análisis de las tareas identifica las labores que los participantes deben aprender o mejorar en su trabajo, así como los conocimientos y habilidades que requieren mayor desarrollo y refuerzo. Este tipo de análisis se usa fundamentalmente en cursos diseñados para formar habilidades específicas relacionadas con el empleo (también denominados “cursos de desempeño”).

R.E. y Clark, RC. (2005) señalan que el análisis de temas se lleva a cabo para identificar y clasificar los contenidos del curso. Este proceso es típico de cursos diseñados fundamentalmente para entregar información, también llamados “cursos informativos”.

2. Diseño. La etapa de diseño comprende las siguientes actividades:

- Formulación de un conjunto de objetivos de aprendizaje necesarios para lograr el principal objetivo general del curso.
- Definir el orden en el cual se deben lograr los objetivos (secuencia), y seleccionar estrategias pedagógicas, de recursos, de evaluación y entrega.
- El resultado de la etapa de diseño es un plan de acción que se utilizará como referencia para llevar a cabo el curso.

Este plan de acción ilustra la estructura del programa de estudios (por ejemplo, su organización en cursos, unidades, lecciones, actividades); los objetivos de aprendizaje

asociados con cada unidad, y los métodos y formatos pedagógicos (por ejemplo, materiales interactivos para seguir a un ritmo individual, actividades conjuntas sincrónicas y/o asincrónicas) para impartir cada unidad.

3. Desarrollo. En esta etapa es cuando en realidad se produce el contenido del e-learning. Este contenido puede variar considerablemente, dependiendo de los recursos disponibles. Por ejemplo, el contenido de e-learning puede estar formado solo de materiales simples (es decir, aquellos con muy poca o ninguna interactividad o multimedia, como documentos PDF organizados), en combinación con otros recursos (por ejemplo, archivos de audio o video), tareas y pruebas. En esa situación, no se llevará a cabo el desarrollo del guion gráfico o de las interacciones electrónicas o multimedios. El desarrollo de contenido interactivo multimedia está compuesto por tres pasos principales:

- Desarrollo de contenidos: escribir o recopilar todo el conocimiento y la información requerida.
- Desarrollo del guion gráfico: integrar los métodos pedagógicos (todos los elementos pedagógicos necesarios para apoyar el proceso de aprendizaje) y los elementos multimedios. Esto se hace desarrollando el guion gráfico, un documento que describe todos los componentes de los productos interactivos finales y que incluye texto, imágenes, interacciones, y pruebas de evaluación.
- Desarrollo de programas pedagógicos: desarrollo de componentes multimedios e interactivos; producción del curso en distintos formatos para CD-ROM y la Web e integración de los elementos del contenido en una plataforma de aprendizaje a la que puedan acceder los participantes.

4. Implementación En esta etapa se imparte el curso a los participantes. Los recursos pedagógicos se instalan en un servidor y se ponen a disposición de los participantes. En cursos facilitados o dirigidos por un instructor, esta etapa también incluye administrar y facilitar las actividades de los participantes.

5. Evaluación Es posible evaluar un proyecto de e-learning con fines específicos, por ejemplo, las reacciones de los participantes, el logro de los objetivos de aprendizaje, la transferencia de conocimientos y habilidades relacionadas con el empleo y el impacto del proyecto en la organización

Arkin (2000, p.43) afirma: "La repercusión de la tecnología, que está reduciendo el costo de impartir algunos tipos de capacitación, es una de las fuerzas impulsoras detrás del creciente interés en universidades corporativas".

Aun sabiendo que el *e-learning* cuenta como una ruta para lograr la rentabilidad, el potencial de los sistemas tecnológicos se mide por la forma en la que se da el uso de la tecnología, además de la capacidad y características de la tecnología (Dawson, 2003).

En Latinoamérica, *e-learning* llega como una oportunidad para reducir costos y generar alcances en gran parte de la audiencia. En medio de un contexto económico inestable como el que presenta Latinoamérica, la inversión se puede ver reducida a la herramienta de mayor impacto, es decir, lograr los objetivos de la empresa en un método de mayor eficiencia. En México, tenemos estos ejemplos son:

- La Universidad Virtual de Liverpool
- La Universidad de Banamex
- La Universidad de PEMEX
- La Universidad Tecnológica de la Comisión Federal de Electricidad

Las empresas mencionadas, se apoyan en la capacitación virtual (*e-learning*). La Universidad Virtual de Liverpool es considerado un caso consolidado en México. Al ingresar a su *Web Site*, encontraremos, la gran inversión que realizaron en: Instalaciones; 1 auditorio, 12 aulas equipadas con proyector, 4 de ellas con equipos de cómputo, 1 biblioteca, sin mencionar la gran posibilidad de opciones que brindan a sus 1,500 estudiantes: 1 bachillerato, 1 carrera técnica, 2 carreras profesionales, 2 especialidades, 4 maestrías, todos estos con validez oficial, además de 4 diplomados y 8 cursos.

Entendiendo el impacto que generó el *e-learning* en las empresas antes mencionadas, es importante preguntarse cuan indispensable es la adaptación de los sistemas de educación y empresas en el uso de la herramienta en estos tiempos de covid19. Además, que el uso de las metodologías por parte de los facilitadores o formadores, debe estar condicionado al contexto, para obtener los resultados que se necesitan en el aprendizaje.

Adaptarse en estos momentos, implica no pensar en sobrevivir sino en ver las oportunidades que otros están dejando pasar, una gran oportunidad es la educación virtual. Ya sea como cliente o como escuela, las clases en línea suponen aprovechar el tiempo y enfocar el esfuerzo hacia una meta de crecimiento personal o rediseñarse con el ánimo de convertirse en líder del mercado. Hablamos de educación virtual, pero ¿qué significa realmente? Brindar clases a través de una plataforma en internet que se pueden dar de manera asíncrona (clases grabadas a las que cualquier usuario puede acceder) o clases en tiempo real, que permiten reunir en un espacio a participantes procedentes de cualquier región del planeta que interactúan entre sí y con el profesor a medida que se desarrolla la sesión. Chicoma, D. (2020)

Por ello concluimos, que el impacto del *e-learning* dependerá de cómo se adopte y use la tecnología en los contextos organizacionales y cuan bien; la tecnología se moldea, respaldando los objetivos, estrategias y valores del aprendizaje dentro del marco de la UC.

### ***Alianzas estratégicas***

De acuerdo Con Grenzer (2006), un Modelo de Formación de Alianza, permitiría a la universidad corporativa utilizar sus recursos de formación propios, y, a su vez, recurrir a los programas de universidades tradicionales. Este modelo le brindaría la oportunidad a Atlantic City de fortalecer su imagen externa y a su vez la valoración de su proceso de formación. Actualmente cuentan con el programa Beca Atlantic que financia la especialización solicitada por el líder o colaborador. Sin embargo, al referirnos a la universidad corporativa, el aprendizaje debería realizarse en torno a la realidad de casuísticas internas de Atlantic City para, de esta forma, permitir la especialización.

Actualmente, tenemos en la ciudad de Lima 3 universidades que cuentan con la carrera de Hotelería y Turismo u Hotelería y Administración (USIL, UTP y UPC), que son perfiles que se suelen considerar para laborar en el rubro de Casinos y tragamonedas. Sin embargo, revisando las mallas y el campo de acción solo una universidad (UTP) amplía su espectro de acción al rubro de Casinos. Lo que motiva a la empresa a continuar fortaleciendo los planes de desarrollo de forma interna. Por otro lado, existen otras áreas ocupacionales que podrían apoyarse en la universidad tradicional, por ejemplo, al hablar del área comercial, de programas de habilidades directivas en cuanto a los líderes o para fortalecer skills en los formadores.

Padilla menciona que la iniciativa de Belcorp nace primero muy controlada, usando formadores internos, equipos de desarrollo interno, pero con un componente de alianza para algunos públicos específicos, como, por ejemplo, para el caso de líderes. En este caso siempre se consideraban alianzas con consultoras y universidades tradicionales aliadas.

De acuerdo con José Luis Rojas, encargado de formación y desarrollo de Atlantic City, los formadores internos han sido los socios estratégicos que el casino necesitaba para llegar a más personas al momento de realizar la capacitación:

Una de las razones por las que no se contrató una empresa para haga la labor del formador, era porque la empresa no trabajaba en nuestros horarios de noche y madrugada. Entonces, era importante que las personas seleccionadas fueran referentes de la mayor cantidad de puestos posibles y esto nos brindaba la variabilidad de los horarios y por ende la disponibilidad. En el proceso del desarrollo del contenido es donde le damos valor a los horarios, porque sabemos que las personas trabajan, mañana, tarde, noche, madrugada y media mañana. Los horarios que hemos desarrollado para dictar los talleres han sido más de 30 horarios diferentes, y le dimos posibilidad al formador para elegir los horarios que más le acomoda, de manera que pueda ser la persona que representa en el grupo formadores en 24/7 incluyendo feriados, excepto Navidad permitiéndonos tener la facilidad de llegar a todos, la flexibilidad de poder dictar talleres en horarios impensables, y adaptarnos a los horarios de la operación. Nosotros no somos un equipo de formadores donde buscamos que se adapte a nuestro horario, sino nuestros formadores se adaptan a la necesidad de nuestra gente. Si tenemos un grupo que sale 10 u 11 p. m. pues tendremos un formador que pueda brindar el taller (Rojas, J.L., conversación privada, 27 de abril de 2020).

Además, es importante mencionar que el grupo de formadores internos es evaluado al finalizar el taller de capacitación. La nota promedio que se ha obtenido hasta febrero del 2020 fue del 94%, lo que evidencia el éxito del programa.

## Certificación y Requisitos

Martin Espinoza, gerente de Banca Negocios del BCP, menciona la importancia del cumplimiento de algunos requisitos para obtener la certificación de sus escuelas, las mismas que conducen, en la mayoría de casos, a los ascensos próximos:

Estamos replicando lo de las maestrías, pero además casi todos los cursos tienen un proceso de sustentación, el peso en la evaluación de desempeño, es crucial porque si simplemente no tienes una buena nota en tus cursos simplemente no aplicas, es parte de una fórmula que te permite tener acceso a incremento de sueldo, ascensos y promociones. Lo hicimos así porque cada curso tiene una sustentación final y después del curso se presentan a un jurado a sustentar y esto te permite también ganar exposición, porque generalmente parte de este jurado no solamente es tu jefe directo, sino también el gerente de área, que a través de este caso está participando de la evaluación de tu potencial en ese momento”, mencionó. (Espinoza, M., comunicación personal, 8 de abril de 2020)

En el cuestionario realizado en Atlantic City, pudimos identificar la valoración del aprendizaje. Los resultados señalan, que el 64.3% de colaboradores de la muestra apuesta por las capacitaciones porque mejorarán su desempeño, el 55.4% de los colaboradores de la muestra valoraría una certificación académica y finalmente el 58.2% de los colaboradores señala que las capacitaciones son importantes porque podrían ascender en Atlantic City

**Figura 4.13. Requisitos para el ascenso en Atlantic City**



Fuente: Centro de Entretenimiento y Casino Atlantic City

#### 4.4. Control

Según Kirkpatrick (2006) existen cuatro niveles de evaluación de acciones formativas:

- *Satisfacción.* Se mide el nivel de satisfacción, interés y/o compromiso de los colaboradores; se mide cómo reaccionan los participantes ante la formación tras haber participado en la capacitación.
- *Compromiso.* Grado en que los colaboradores están involucrados activamente y contribuyen a la experiencia de aprendizaje.
- *Relevancia.* Grado en que los colaboradores tendrán la oportunidad de utilizar o aplicar lo que aprendieron. Se medirán mediante formularios o cuestionarios de redacción que generalmente determinan las categorías a medir y utilizan escalas de satisfacción: excelente muy bueno, bueno, regular y malo. Asimismo, aportarán información relevante sobre la calidad del curso dictado para realizar ajustes inmediatos (sobre la forma de enseñar del instructor, sobre la calidad de los materiales, sobre el contenido, etc.)
- *Aprendizaje.* Evaluará el nivel de aprendizaje alcanzado por los colaboradores como consecuencia de haber participado en un proceso formativo (del curso).

Esta evaluación se realizará al finalizar el curso, para realizar una comparación de resultados. Se compone generalmente de una prueba escrita para medir los conocimientos y actitudes y una prueba de desempeño para medir las habilidades.

Medición; A partir de la medición se puede analizar y planificar nuevas técnicas o métodos para mejorar la calidad y cantidad del aprendizaje en futuros programas.

- *Desempeño.* Medirá los cambios en la conducta de los colaboradores esperando un mejor desempeño. Se realiza mediante entrevistas y/o evaluaciones a los colaboradores que participen del curso, a sus jefes inmediatos, sus subordinados y otras personas que pudieran estar involucradas o interesadas en que el cambio de conducta se produzca. Debe dejarse que pase un tiempo considerable para realizar esta medición, hasta

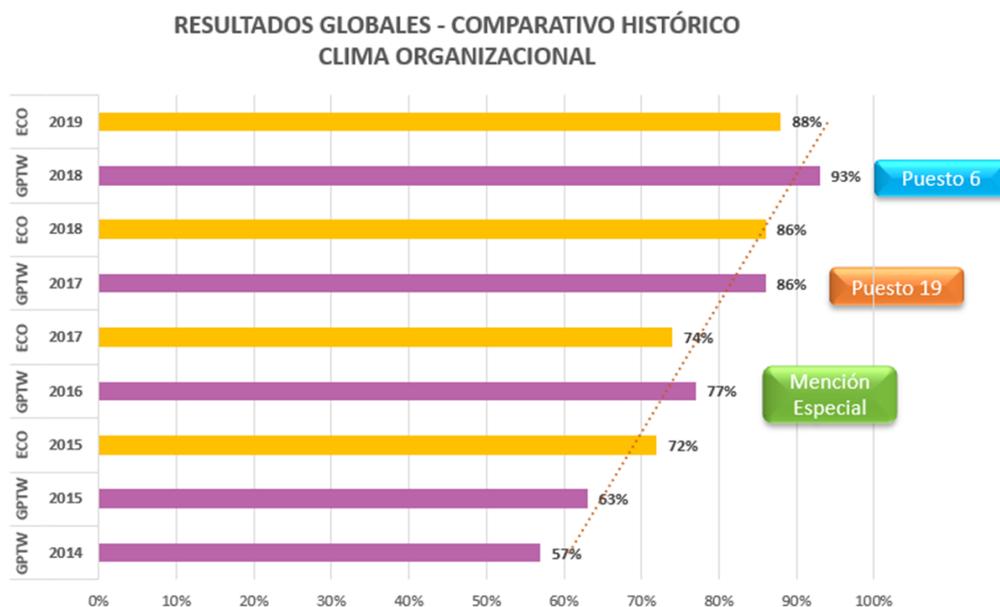
un tiempo de 6 meses. Permitirá observar si los conocimientos y habilidades aprendidas fueron transferidos al puesto de trabajo. Si no fue así, habrá que identificar las razones que lo impiden y realizar ajustes.

- *Resultado.* Medirá si la experiencia de formación ayudó a mejorar los resultados del negocio u ocurrieron los resultados.

#### 4.4.1. Indicadores administrativos y académicos

En ese sentido, Atlantic City logró incrementar el clima organizacional, resultados que se muestran en relación a los resultados del GPTW. Actualmente se encuentra en el segundo lugar de las mejores empresas para trabajar en el Perú. El nivel de satisfacción del servicio promedió un 85%; lo que refleja el impacto de las capacitaciones y su aplicación. Adicionalmente, el NPS se ve reflejado en la planilla de los colaboradores debido al bono de productividad que otorga la empresa. Este bono resulta del promedio del nivel de juego de los clientes con el nivel de satisfacción, lo que, a su vez, motiva a los colaboradores y los orienta al cumplimiento de buenas prácticas durante el servicio.

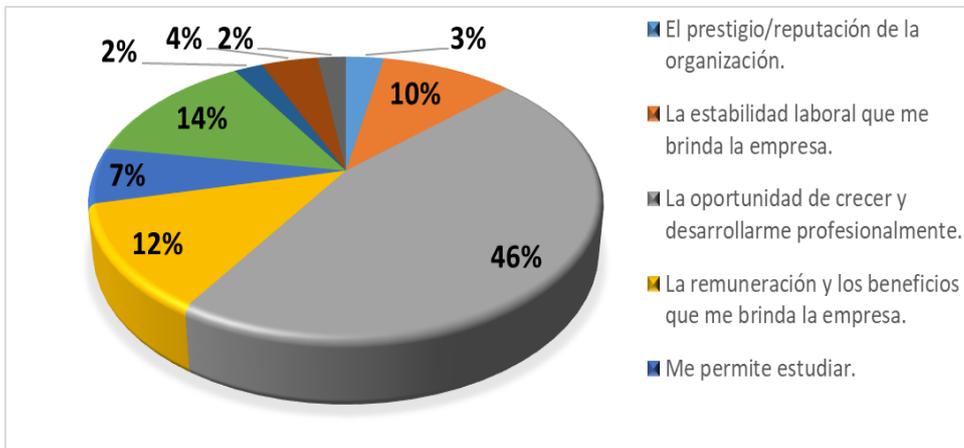
**Figura 4.14. Comparativo histórica relación GPTW – Clima organizacional.**



Fuente: Centro de Entretenimiento y Casinos Atlantic City.

Finalmente, los reportes de GPTW identifican que la percepción de desarrollo dentro de Atlantic City es una de las variables más consideradas y señaladas como principal motivo de permanencia.

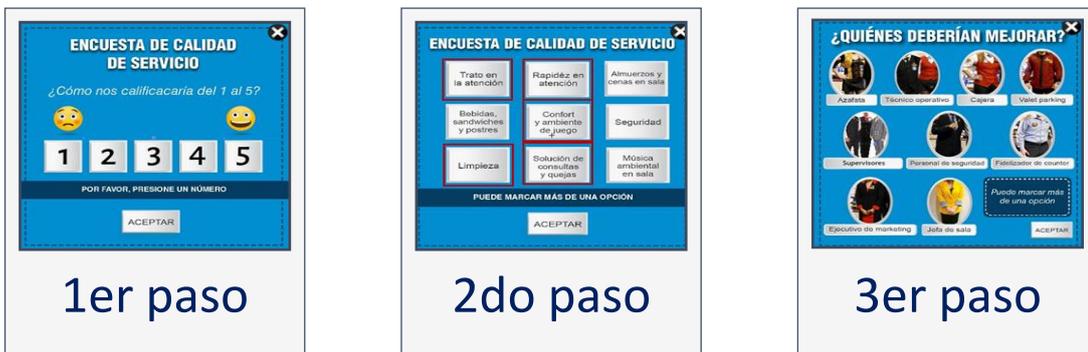
**Figura 4.15. Motivo de permanencia**



Fuente: Reportería GPTW para Atlantic City

En cuanto a la satisfacción del nivel de servicio, Atlantic City implementó junto al equipo de sistemas en línea, un sistema de evaluación del servicio instalado en las máquinas (Figura 4.15.). La oferta de la encuesta es aleatoria. Eso quiere decir que los invitados de Atlantic City pueden evaluarnos según su experiencia en el casino.

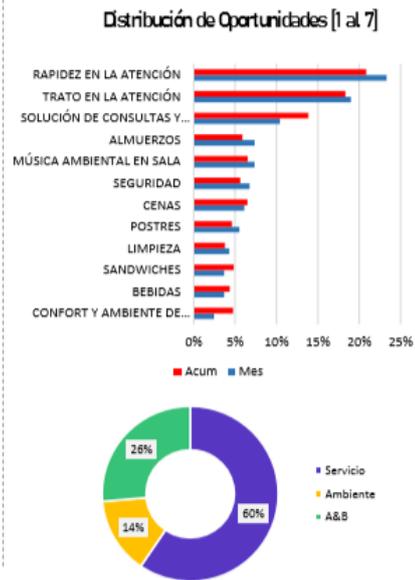
**Figura 4.15. Modelo NPS Atlantic City**



Fuente: Centro de Entretenimiento y Casino Atlantic City

**Figura 4.16 NPS – Oportunidades de mejora**

	Tipo	General	1 al 7	% General	% 1 al 7
RAPIDEZ EN LA ATENCIÓN	Servicio	57	38	24%	23%
TRATO EN LA ATENCIÓN	Servicio	42	31	18%	19%
SOLUCIÓN DE CONSULTAS Y QUEJAS	Servicio	24	17	10%	10%
SEGURIDAD	Servicio	16	11	7%	7%
MÚSICA AMBIENTAL EN SALA	Ambiente	19	12	8%	7%
CONFORT Y AMBIENTE DE JUEGO	Ambiente	5	4	2%	2%
LIMPIEZA	Ambiente	11	7	5%	4%
CENAS	A&B	13	10	5%	6%
ALMUERZOS	A&B	18	12	8%	7%
BEBIDAS	A&B	10	6	4%	4%
POSTRES	A&B	16	9	7%	6%
SANDWICHES	A&B	7	6	3%	4%
<b>Total</b>		<b>238</b>	<b>163</b>		

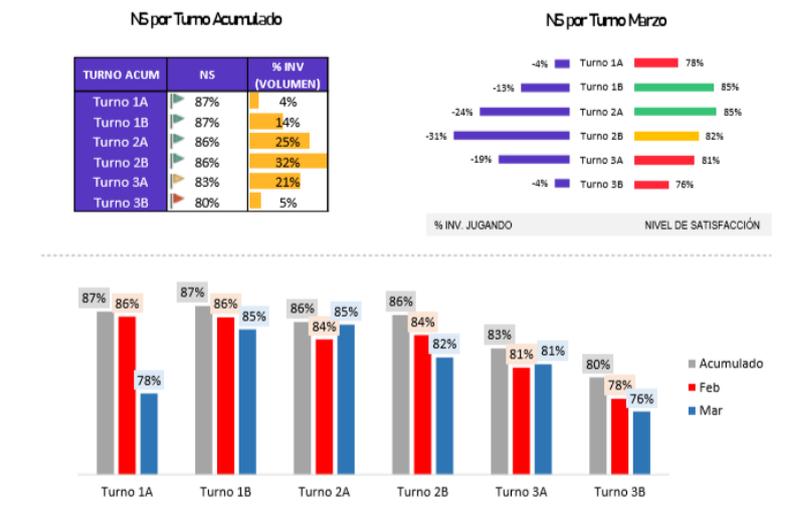


\*Distribución Acumulada tiene la misma proporción.

Fuente: Centro de Entretenimiento y Casino Atlantic City

El resultado de la encuesta del día anterior viaja a través de las máquinas tragamonedas y se consolida en el área de calidad, donde se podrán identificar las oportunidades de mejoras señaladas por nuestros invitados. Al día siguiente estos resultados son expuestos antes del mediodía a las jefaturas y a todos los medios del equipo de operaciones y, líderes para motivar la obtención de retroalimentación.

**Figura 4.17. Nivel del servicio por turno**



Fuente: Centro de entretenimiento y casino Atlantic City

## ***Evaluación de desempeño***

Martin Espinoza comenta acerca del rol que juega la evaluación de desempeño en el proceso de la detección de la necesidad y su engrane con la filosofía y los objetivos:

Identificamos una aspiración por área. En el caso de Negocios, que es el área donde yo trabajo, tenemos una misión, y, a su vez, un enfoque transformacional, que son los objetivos estratégicos del BCP, un enfoque de digitalización y un peso muy fuerte en el enfoque satisfacción. Entonces, este aspiracional se ve reflejado en objetivos cuantificables que son planillas de desempeño y así en cascada (Espinoza, M. comunicación personal, 8 de abril de 2020)

A través de la herramienta de evaluación de desempeño, identificamos qué competencias tenían una oportunidad de mejora para poder trabajar con los colaboradores, señala Silvana Pasquel, jefa de formación y desarrollo en Atlantic City (Pasquel, S., comunicación personal, 27 de abril de 2020).

La evaluación de desempeño de Atlantic City se realiza cada 4 meses. El proceso empieza desde el día uno cuando los líderes pueden ir ingresando notas en la herramienta en línea. Cada colaborador adicionalmente debe ser evaluado por mínimo 2 personas, y adicionalmente existe un proceso de calibración antes de compartir el resultado de evaluación de desempeño. Este proceso está a cargo de los gerentes y subgerentes, y, básicamente, consiste en revisar las oscilaciones de los resultados entre cada líder. De esta manera, se minimizan los sesgos durante la evaluación de desempeño.

Adicionalmente a la concientización de cada una de las competencias, los colaboradores también son motivados al desarrollo de las mismas a través de las tarjetas de reconocimiento cuyo significado también tiene relación con los valores de la empresa. Así mismo, los colaboradores, luego de recibir su calificación de desempeño cada cuatrimestre, reciben un *feedback* de desempeño. Este último es adicional al *feedback* de refuerzo que se usa cotidianamente. El *feedback* de desempeño permite establecer planes de trabajo de manera individual entre el líder y el colaborador, quien además se compromete a un seguimiento de sus objetivos para poder lograr los retos de su desarrollo.

La calificación de desempeño posee, por otro lado, un valor dentro del salario de los colaboradores, ya que, dependiendo de su promedio, podrán recibir un porcentaje adicional por los siguientes 4 meses, es decir, hasta la próxima evaluación.

**Figura 4.18. Evaluación de desempeño Atlantic City**

1. Cumplimiento de objetivos del puesto y responsabilidad y disciplina (40 puntos) **Nota importante: Utilizar este formato para colaboradores que no tengan tablero de**

**a. Cumplimiento de objetivos del puesto:** Identifique la escala de desarrollo del colaborador según la descripción. Luego asigne un puntaje desplegando la pestaña. (25 puntos max)

Escala	Descripción del logro	Elija puntaje (Solo una)	Rango puntaje
Escala 4: Sobresaliente	La calidad de su trabajo supera las expectativas. Domina plenamente las directivas, procedimientos, funciones y procesos en su puesto. Su rendimiento está sobre lo esperado.		20-25
Escala 3: Desarrollado	Su trabajo es de calidad. Pone en práctica las directivas, procedimientos, funciones y procesos en su puesto de manera satisfactoria. Tiene un buen rendimiento.		13-19
Escala 2: En Proceso	La calidad de su trabajo es medianamente satisfactoria. Sus conocimientos sobre las directivas, procedimientos, funciones y procesos son suficientes. Su rendimiento es aceptable.		7-12
Escala 1: Básico	La calidad de su trabajo es inferior al promedio. Sus conocimientos sobre las directivas, procedimientos, funciones y procesos son básicos, su rendimiento debe mejorar.		1-6

**b. Responsabilidad y disciplina:** Identifique la escala de desarrollo del colaborador según la descripción. Luego asigne un puntaje desplegando la pestaña. (15)

Escala	Descripción del logro	Elija puntaje (Solo una)	Rango puntaje
Escala 4: Sobresaliente	Altamente responsable, es constante hasta la terminación de sus trabajos. Su comportamiento es ejemplar en todo aspecto.		12-15
Escala 3: Desarrollado	Asume las responsabilidades de su puesto, responde por sus actos. Muy correcto y disciplinado.		7-11
Escala 2: En Proceso	Es responsable la mayoría de las veces, su comportamiento y disciplina es aceptable.		4-6
Escala 1: Básico	Evade responsabilidades de su puesto. Presenta faltas en su trabajo. Es necesario tener un mayor control y seguimiento.		1-3

**2. Evaluación de competencias: Despliegue cada celda y asigne un puntaje por cada competencia. (40 puntos)**

Evaluación de competencias	Basico (Casi nunca)	Proceso (A veces)	Desarrollado (Con frecuencia o casi siempre)	Sobresaliente (Siempre y de manera extraordinaria)
	puntos	0	0.5	1-1.5
<b>Proactividad y criterio:</b> Participar y buscar mejoras en su trabajo sin necesidad de que lo requieran, a fin de lograr los objetivos de la organización, tomando en cuenta los recursos, lineamientos y valores de la empresa.				
Muestra iniciativa para dar soluciones o brindar apoyo de acuerdo a las necesidades de la empresa.				
Cumple y colabora para que se cumplan las directivas y los estándares de atención al cliente (externo o interno).				
Conoce los distintos perfiles de clientes(externo o interno) y genera soluciones alternativas para brindar respuestas inmediatas.				
<b>Adaptación al cambio y flexibilidad:</b> Ve positivamente los cambios incorpora nuevos sistemas de trabajo, impulsa la gestión del cambio en su área.				
Toma de manera positiva las sugerencias de mejora.				
Adapta su trabajo de forma rápida a los cambios que requiere la				
Propone cambios en su trabajo y en su area para mejorar los procesos de la empresa.				

**3. Asistencia y disciplina: proporcionada por el área de Administración de Personal - ZEUS. (20 puntos)**

Concepto	Descuento	N° de ocurrencias	Total
Tardanza	0.4		0
Amonestación	1.2		0
Inasistencia injustificada	2		0
Inasistencia Justificada	1		0
Suspensión 1 día	4		0
Suspensión 2 días	6		0
Suspensión 3 a mas	8		0
Total descuento			0
<b>Puntaje de Asistencia y Disciplina</b>			<b>20</b>

Fuente: Centro de Entretenimiento y Casino Atlantic City

***ROI***

De acuerdo con Falú Padilla, acerca de la importancia del retorno de la inversión como una solución: “La universidad venía con una demanda de presupuesto, pero también venía con una solución porque tenía una propuesta del retorno de la inversión” (Padilla, F. comunicación personal, 6 de abril de 2020).

José Luis Rojas, por su parte, menciona la relación estrecha entre los programas de formación y el desarrollo de la gente, el que, además, contribuye con el incremento de los ingresos de la compañía.

“El programa nace como una necesidad de subir el indicador de servicio, ya se habían hecho muchos esfuerzos para subir el NPS, esta no subía. Había un reto muy grande de la directiva en subir al NPS porque cuando este indicador subía había una correlación directa con los ingresos de la compañía. Entonces ya se había hecho todo lo posible por mejorar los factores externos, es decir ambientes, equipo, confort y el indicador no subía. (Rojas, comunicación personal, 27 de abril de 2020)

De acuerdo con Mark Allen (2002), el cálculo sobre el retorno de la inversión (ROI) se expresa de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Beneficio} - (\text{Inversión}) - (\text{Inversión}) \times (\text{Costo de capital})}{\text{Inversión}}$$

Ejemplo:

$$\frac{50\ 215\ 018 - (900\ 000) - (900\ 000) \times (15\%)}{900\ 000}$$

$$\text{ROI} = 6.26\%$$

En ese sentido, la creación de la universidad corporativa, permite que la empresa pueda observar el impacto de cada acción de manera directa. Esto siempre empezará con el análisis de las necesidades, que permitirán luego generar el desarrollo de mallas que ayuden a fortalecer dichas necesidades, que, a su vez, se ven reflejadas en la evaluación de desempeño, y con cuyo desarrollo permiten el desarrollo de la empresa.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

Después de la investigación realizada, podemos concluir con los siguientes apartados:

- La Universidad corporativa es una herramienta basada en la capacitación continua que busca desarrollar a sus colaboradores con el propósito de alcanzar de forma sostenida los objetivos estratégicos de la empresa; de esta forma, a través de su dimensión académica y administrativa, se fortalece la cultura organizacional y se garantiza la satisfacción de los clientes internos y externos. Para ello, la UC necesita de 4 variables centrales para su diseño:
  - Planeación y alineamiento estratégico
  - Diseño organizacional y tecnología educativa
  - Dirección y gestión de talento humano
  - Control
- En la planeación de la universidad corporativa se deberían considerar todas aquellas subvariables que están relacionadas al alineamiento de la estrategia de la organización: la misión, la visión, los valores, los objetivos, las matrices estratégicas, el análisis FODA, el cronograma y el presupuesto.
- Los aspectos que deberían considerarse para la organización de la universidad corporativa son todos aquellos elementos de diseño organizacional y tecnología educativa que van a permitir la creación de los contenidos para la gestión de la misma: el modelo organizacional, el organigrama, los manuales, y los programas de formación o las escuelas pertenecientes a la UC.
- Los aspectos que deberían considerarse en la dirección de la UC son todas aquellas subvariables, que permitan la gestión y dirección del talento humano de la mano de las competencias, y la formación pedagógica y académica.

- Para el control de la universidad corporativa, deben considerarse aspectos relacionados a 2 tipo de indicadores:
  - Los académicos: la evaluación de desempeño, el desarrollo, y el clima laboral
  - Los financieros: el indicador del nivel de satisfacción del servicio (NPS) y el retorno sobre la inversión.
- Es importante considerar dentro del diseño la malla curricular, ya que requerirá de un proceso de diagnóstico del conocimiento o del comportamiento que pueda evidenciarse y obtenerse por cada uno de los puestos. Es en base a ello que se determinarán las escuelas, los programas y los cursos a ofrecer, quienes deberían responder al objetivo estratégico del negocio.
- El diseño constituye unas prácticas más desarrolladas por la universidad corporativa sobre todo en la etapa de implementación. En esta etapa, se evidencia la importancia de contar con un equipo dentro de la misma empresa, conformado por los formadores internos principalmente ya que tienen el *input* de transmitir la cultura de la empresa durante la formación, además de, conocer mucho mejor el negocio. Por otro lado, es importante contar con las universidades tradicionales, consultores o especialistas, como parte de nuestros aliados estratégicos, y quienes deberán adaptar los contenidos de sus cursos a la realidad de la empresa logrando de esa manera agregar valor al negocio.
- Sobre la metodología a utilizar durante la formación, estará condicionada al reto u objetivo que el profesor o formador desee lograr. Para ello es vital considerar el tipo de población a la que va dirigida, el medio, las herramientas y técnicas a utilizar.
- Acerca la relevancia del E-learning en la universidad corporativa, como una metodología que permite trasladar el aprendizaje considerando como prioridad el análisis de las necesidades de los colaboradores, el análisis del contexto externo e interno bajo la perspectiva de la tecnología. Es allí donde se contempla la realidad de cada uno de los participantes, logrando de esta forma un mejor desempeño y desarrollo, dentro y fuera de la empresa.

## 5.2. Recomendaciones

Sobre la base lo analizado, se recomienda para futuras investigaciones lo siguiente:

- Profundizar la investigación, a través del análisis de otras universidades corporativas en el país, ya que, por motivo de la coyuntura, no tuvimos acceso a toda la información y no se pudo ampliar la muestra.
- Indagar con mayor detalle las universidades corporativas del extranjero, y diferenciarlas de las universidades del Perú con el objetivo de validar las buenas prácticas y la posibilidad de replicarlas según el sector.
- Profundizar la investigación sobre la subvariable presupuesto con el objetivo de validar los modelos de financiamiento y el tiempo de retorno de la inversión.
- Considerar la *usabilidad* de la investigación para continuar con las etapas de implementación y lanzamiento de una universidad corporativa en el Perú.
- Profundizar sobre el rol de la comunicación en el planeamiento estratégico y su impacto en la UC.
- Considerar realizar el 2do cuestionario enfocado en las variables plasmadas de la investigación. El cual permitiría que se evidencie por parte de los colaboradores la aplicación y el impacto de las variables en la organización.
- Indagar sobre el impacto del contexto del hogar dentro de la metodología en la variable Dirección y gestión de talento humano, ya que en el contexto actual es importante considerar la realidad de cada participante para mapear las herramientas con las que cuenta o necesidades que acompañen el aprendizaje del colaborador o participante en la universidad corporativa.

## ANEXOS

### Entrevista a Esteban Ripamonti

Guía de entrevista semiestructurada

Cargo: miembro de directorio y gerente de operaciones de Atlantic City

Fecha: 22.4.2020

Hora: 6:00 p. m.

-----

1. ¿Has escuchado acerca de las universidades corporativas?

Sí. Considero que se crearon sobre todo para cubrir la necesidad de rubros donde existen especializaciones que las universidades tradicionales no pueden brindar, algo que nos viene persiguiendo como un problema en el tiempo. Por ejemplo, en nuestro caso, como Atlantic City, tenemos que buscar puestos de perfiles afines que se acerquen a lo que necesitamos y capacitarlos para que trabajen con nosotros.

2. ¿Qué necesidades consideras que una UC podría aportar al rubro de entretenimiento, en este caso al casino?

Por ejemplo, en el tema de la especialización, hoy en día como casino invertimos demasiado en formar y capacitar sobre el puesto para llegar a un estándar de calidad, pero no existe una universidad que haya desarrollado una carrera sobre nuestros puestos. Imagínate, cuando hablamos de un técnico, formarlo bajo nuestra estructura y conocimiento es todo un proceso. Su perfil es introvertido en su mayoría, y la realidad del negocio es que necesitamos colaboradores con conductas que vayan acorde a la naturaleza del negocio y con vocación de servicio, nuestra gente llega para aprender de sistemas poco usuales, sobre una experiencia diferente y además estereotipada, con otro lenguaje al que pudo aprender en el instituto o en la universidad, o en su experiencia pasada. Imaginemos que sea un técnico electrónico, buscar el perfil a veces es traer personas con “mañas” que no queremos. Ahora, definitivamente una UC elevaría más el desempeño de nuestra gente; sería mucho más amigable, eficiente y mucho más productivo el aprendizaje. Por ende, la industria podría crecer a través de su propia gente. Normalmente las empresas capacitan en competencias blandas, pero, ¿cuándo se capacita sobre la especialización? con rara frecuencia, porque el contexto es complejo en el sector de casinos, el horario es 24/7. Sin embargo, con una UC sí se podría.

Imagínate para otras áreas del casino, en el caso del área de alimentos y bebidas, para cocina, si bien es cierto existen carreras técnicas para ser Chef, pero imagínate ser un chef que conozca los perfiles de nuestros invitados, su ritmo de vida y modalidades, podríamos crear algo para ellos, algo acorde para el negocio. Hoy en día brindamos como parte de nuestro servicio al cliente desayuno, almuerzo, lonche, cena, pero muchos de estos servicios son cotidianos, sin una personalización. Ahora en la parte administrativa también existe una oportunidad. Imagínate crear cursos para un jefe de logística. En nuestro caso tiene que tener experiencia en compras internacionales para traer el *merchadasing* de forma directa por la cantidad de actividades que tenemos, además de tener experiencia en cuanto a la gestión de proveedores para los productos que se abastece al área de A&B, sin olvidarnos de los repuestos y equipos de mantenimiento para el área de servicio técnico; es decir,

un jefe de logística nuestro tendría que tener la experiencia de varios rubros para desempeñarse con fluidez en nuestro casino. Aun así, definitivamente donde considero que se generaría mayor impacto es en la parte operativa por el perfil de nuestra gente. Los ejecutivos de ventas, por ejemplo, tenemos gente que vino de grandes empresas, del rubro de banca, automotriz, de ser visitador médico, venta de intangibles y entre otros. Son muchachos súper inteligentes, pero no aguantan el ritmo; les gusta nuestra filosofía, pero el ritmo es demasiado. Les cuesta muchísimo adaptarse porque en nuestro caso no solo hablamos de una curva de aprendizaje también existe una curva de adaptación física.

3. ¿Qué variables consideras importantes para el diseño y creación de la UC?

Creo que el factor académico es importante. La curva de aprendizaje define la eficiencia de su desempeño; le permite especializarse. Ahora, en esa línea, obtendríamos un colaborador leal y, además, experto. Otro factor importante es la inversión que está relacionado a lo primero, porque existe un retorno y un ahorro en costos. Sufrimos para encontrar supervisores o líderes, por ejemplo, que nos cuestan miles de soles mensuales y que no siempre se quedan con nosotros porque, claro, la realidad del negocio es otra. Cuando hablamos de un jefe de atención al cliente no hablamos del clásico personaje de oficina. Este trabaja 10 horas a un ritmo dinámico. La tecnología, también es una variable muy importante; ahora mismo estamos todos tratando de adaptarnos a lo virtual, al servicio *online*. Hoy día ya no solamente las máquinas van revolucionando, también los sistemas que necesitas para operar, los aplicativos, entre otros. En esta coyuntura, por ejemplo, una universidad corporativa permitiría tener esa estructura para poder capacitar ahora mismo y no empezar a crear recién, inclusive.

Ahora, hablando de toda la parte de estructura, creo importante que el objetivo de la UC esté relacionado al propósito de la empresa y las prioridades estratégicas, fortaleciendo los planes de trabajo según la necesidad de la empresa.

4. ¿Cuál crees que sería el modelo más acorde para una UC para el sector casinos?

En el sector tenemos 722 salas tragamonedas en todo el Perú, 17 casinos. Hablamos de 86 000 trabajadores y 12 000 que pertenecen a *service*, sin olvidarnos [de] que en nuestro rubro trabajan orquestas, proveedores de alimentos y etc. Estamos hablando de 100 000 personas a las que les damos trabajo. Se sabe que hoy toda empresa que quiera crecer solo lo logrará a través del crecimiento de su gente. Imagínate en los casinos que tienen equipos con años, el fuerte de la operación son colaboradores de un sector socio económico complicado, que a estas alturas es súper difícil que se matriculen en una universidad o estudien alguna carrera para complementarse. El tener una UC permitiría que estas personas se desarrollen y que, inclusive, puedan comprometerlo a no retirarse hasta después de 4 años, por ejemplo. Ahora, hablando de números, sé que en el sector hotelería y turismo hay aproximadamente 200 000 colaboradores. Nosotros en casinos tenemos 100 000 que atienden a más de 1 000 000 de clientes. Creo que es hora de considerar una opción en la universidad corporativa ya que la tradicional no la brinda. ¡Es rentable!

Hablando de Atlantic City, nosotros creemos en la gente, en la importancia de su desarrollo y crecimiento. En ese camino creo que es importante un modelo que

permita tener un plan de capacitación continua, que permita alinear, mantener y desarrollar para que finalmente puedan evaluar y continuar mejorando en base a las estrategias de la empresa. ¡Nunca un terno hecho va ser mejor que uno hecho a medida!

5. ¿Qué modalidad de enseñanza considerarías para el rubro de casinos?

En este rubro se debe considerar la modalidad presencial con una metodología en base a casuísticas y experiencias. Es netamente servicio y calidad de servicio con clientes de perfiles particulares, no es similar a ningún otro tipo de rubro. Sin embargo, en el proceso de aprendizaje habrá contenido teórico que se pueda compartir a través de plataformas virtuales.

6. Creadas las escuelas y programas que mencionaste, ¿qué indicadores o métricas considerarías para los colaboradores, y cuales para la empresa?

Primero creo que estos indicadores deberían garantizar que la operación sea eficiente. En esa línea, para la empresa: la productividad, la satisfacción del cliente, retorno de la inversión, disminución en la rotación y un crecimiento de nuestra gente. En cuanto a los colaboradores: satisfacción de mis colaboradores, y lealtad. Ahora, nosotros tenemos un bono de productividad; quiere decir que esto también se vería reflejado en los ingresos de nuestra gente: si sube, ganan más.

7. Sé que Atlantic City tiene una escuela de *dealers*, ¿Podrías contarnos un poco de esta experiencia?

Cuando *aperturamos* el segundo local en el 2007, ampliamos la parte de mesas. Teníamos claro como era el juego desde el lado del perfil de jugadores y no como operadores. Consideramos crear la escuela porque no queríamos traer las “mañas” de otros casinos. El juego en mesas era considerado muy corrupto, y cada *dealer* que podía llegar venía con su experiencia de otros casinos. Pensamos algo estándar y acorde a lo que queríamos. En una feria contacté con un instructor inglés *top* que nos ayudó a partir de cero, nos compartió su metodología, y logramos un 70 % de *dealers* formados en nuestra escuela. Debes saber que, además, los *dealers* son perfiles muy considerados en los cruceros. La rotación era muy alta y, año a año, iba a suceder. Queríamos tener una base y, por ello, fortalecimos la idea de la escuela, que nos ayudó a mantener nuestra rotación través de un modelo inglés replicado y que, además, permite que nuestra propia gente de áreas como servicio técnico, servicios generales, *valet parking*, entre otros, se desarrollen y crezcan dentro de nuestra empresa. Esta escuela la creamos en el 2007 y al momento hemos tenido 8 promociones. Estamos orgullosos.

## Entrevista a Liliana Chiri

Guía de entrevista semiestructurada

Cargo: gerente de recursos humanos Atlantic City

Fecha: 22.4.2020

Hora: 8:00 p. m.

---

### 1. ¿Está Atlantic City camino a la creación de la Universidad Corporativa?

Si. Los modelos de UC tienen un formato que permite tener un programa completo e integrado que busca desarrollar ciertas capacidades y conocimientos con el fin de formar a un especialista en una determinada área estratégica. Para nosotros como Atlantic, es a partir del profesional interno de la empresa. Por ejemplo, en nuestro caso tenemos el programa de formadores que es un experto. Dependiendo del área, tenemos expertos, en conocimientos técnicos especializados, de gestión de casino o una sala tragamonedas. Tenemos expertos en la parte comercial según nuestra realidad y objetivos, y, por otro lado, expertos con conocimientos implícitos, desarrollados en el rubro del negocio: competencias relacionadas con el tema del servicio, competencias relacionadas con habilidades blandas que son específicas relacionadas de nuestro sector. Todo esto está dentro de una propuesta integrada, que finalmente logre como objetivo resultados de formación de este profesional que están a su vez formando justamente para poder desempeñarse en una naturaleza de nuestro sector.

### 2. Para Atlantic City, ¿qué áreas son las responsables de la creación de una UC?

Pienso que, para el diseño, por un lado, tiene que estar la gente que tenga mucha experiencia y conocimiento sobre el negocio, ya que tocaría dentro de la creación de la UC el desarrollo de la malla curricular, y, para ello, necesitas gente de mucha experiencia del rubro, gente que conozca cual es la cadena de valor relacionada directamente con la parte de gestión y, por otro lado, la parte de la experiencia, en el manejo de los diferentes procesos de la operación.

Desde el punto de vista de competencias blandas, allí también sería interesante apoyarte de otro tipo de profesionales del área de talento humano, de desarrollo de personas, que puedan ayudar a identificar las competencias específicas que hay que formar en un profesional que sería formado en la UC y, en base a ello, desarrollar los objetivos específicos y contenidos específicos de cada curso. Ahora, en la estructura de la UC, también hay especialidades, y, lógicamente, dependiendo de ellas, se van definiendo e incorporando profesionales que te puedan ayudar a definir los módulos que te permitirían lograr resultados en función de las especialidades que se prioricen como parte del proceso de formación. Ahora para ello está alineado siempre a la estrategia de la empresa siempre.

### 3. ¿Qué variables consideras importantes dentro del proceso de creación de la universidad corporativa?

Antes de responderte esto, quería comentarte que cuando nosotros diseñamos el programa de Formación con Silvana Pasquel, ella tenía esta expectativa, este sueño de llegar a armar un proyecto de universidad corporativa. Una de las cosas en las que yo insistía era que empecemos con un concepto más pequeño, que te permita a partir de ellos crear programas que luego te permitan escalar a un concepto de universidad,

entonces si te das cuenta, y si nos ponemos a analizar nuestro formato de programa de líderes, es una escuela de liderazgo, por ejemplo, no se trata de: “hoy quiero esta escuela, mañana otra”, no, porque sí sería así se trataría de un desarrollo tradicional y no es así.

Dijimos en equipo, “definamos en función de la cultura Atlantic, de nuestra misión, de nuestra visión, de nuestro plan estratégico”, define cuál el programa de liderazgo que deben seguir nuestros líderes, por ejemplo, y ese es el programa por el que tienen que pasar todos nuestros líderes. No se trata de que solo unos pasan y los otros no. Además de eso, es modular, que permita flexibilizarte a la necesidad y coyuntura del mercado. Si no tienes presupuesto este año, por ejemplo, te permite que de los 5 módulos implementes 2 y el que nos los llevó ¡los lleva!, ¡y el que los lleva solo espera a que se activen los otros módulos que aún no llevó!, y que además al término del programa entregamos una certificación que finalmente es la graduación de la escuela. Esa es la visión hacia donde estamos llevando la escuela de liderazgo, la escuela de excelencia en el servicio, la escuela de *dealers*, y estamos viendo la parte de gestión que tiene que ver con los operadores propiamente de los casinos, pero eso es para que veas que nuestros programas están muy alineados a lo que una UC exige y con una experiencia práctica de organizaciones que no tenemos la espalda financiera por ejemplo de un BCP o Interbank, pero que, sin embargo, en nuestros diseños [se] apunta a una metodología de UC.

Habiendo dicho esto, debo reconocer que en esta coyuntura pienso que me replanteo el concepto de UC, la universidad corporativa, los programas, las escuelas deben motivar al colaborador. Si no lo mueve, si la metodología que se usa no impacta en él, estamos hablando de percepciones, que creo que es lo más difícil de mover. Por ejemplo, mi hija está iniciando la universidad, y ahora en media coyuntura lo que veo son maestros que han cogido su material que se usaba en la metodología presencial para una virtual. El impacto no es el mismo; de hecho, las expectativas de mi hija fueron otras. ¿Qué quiero decirte con esto? El uso de la tecnología es importante, pero la metodología tiene que ayudar a generar esa conexión que va a motivar, que va a alimentar. Y ese va ser un gran reto para nuestra sociedad, para los negocios, para las universidades, e instituciones académicas: cómo generar la conexión a través de la tecnología virtual. Yo sí creo que los métodos que usábamos de información donde nos asegurábamos de tener docentes que tengan la experiencia del conocimiento del negocio, porque nunca es lo mismo cuando no vive la experiencia, más en un negocio como el nuestro es algo vital e importante para el éxito de una escuela UC.

El presupuesto es importante también porque, ya sea el tipo de formación académica virtual o presencial, y quizá ambas, implica un presupuesto importante, para la creación, para las herramientas del monitoreo, para la gestión de estas herramientas, que permitan que podamos hacer seguimiento del avance.

Ahora, los pilares de la filosofía o cultura de la empresa son también importantes porque te permiten delinear un poco el camino y engranar con la estrategia de formación. Te hablo de los valores, del propósito, del objetivo de la empresa. Por otro lado, esto tiene que conversar con las competencias que buscas formar de todo aquel que consideras que finalmente va a lograr certificarse de la UC. Estoy hablando de los sellos que tendrían las personas que pasen por la universidad

4. ¿Consideras que en este camino las escuelas y programas que creo Atlantic han integrado estas variables, cuáles fueron sus etapas?

Bueno, antes que nada, las escuelas, partieron de una necesidad, y de la identificación de esa necesidad. Por ejemplo, si hablamos de las escuelas de líderes, el equipo de formación y desarrollo realizó un análisis de las competencias. Levantamos desde las expectativas que tenían de sus líderes (2005), hicimos un diagnóstico global. Dentro de este proceso de transformación, detectamos que uno de los pilares básicos en este proceso de transformación era el perfil del líder. Siendo esta una necesidad, arrancamos con *focus* que nos permita[n] tener información, sobre expectativas, brechas.

Además, se hizo el *focus* con líderes de diferentes niveles, para poder levantar de esa forma lo que ellos consideraban, dónde tenían más oportunidades de desarrollo; además, trabajamos con gerencia, adónde queríamos llegar, para entender el perfil de líder que queríamos tener, además de integrar el modelo de GPTW que te dice qué es lo que se necesita para poder ser un GPTW. Entonces, juntamos estos modelos y, con ello, detectamos qué es lo que había que trabajar para el logro de nuestros objetivos estratégicos en esa línea.

Encontrando la deficiencia en el liderazgo se creó el programa o escuela de líderes. Adicionalmente, se crea esto que también lo tienen las escuelas de negocios, que son los programas transversales, que es un poco el transmitir esta filosofía que quieres que esté presente de una forma en cada uno de los módulos que vas a ir desarrollando. En nuestro caso se llamaba Programa para Líderes que Inspiran, que muestra cuál es nuestra filosofía, que es parte de nuestra cultura. Luego se priorizó las competencias que, a través de la encuesta de liderazgo, *focus* y diagnóstico de potencial en líderes, habían competencias débiles, y que, además, eran centrales para el desarrollo de otras competencias, partiendo por comunicación efectiva, inteligencia emocional, entre otras. En el camino, también se incluyó información de conocimiento importante para la gestión del líder, más relacionados con los ejes estratégicos, estrategia de negocio, complementando el programa de liderazgo.

5. ¿Quiénes formaron parte en las etapas de creación?

Fue participativo en el proceso de detección de necesidades. En el diseño de los módulos fue una responsabilidad del equipo de formación y desarrollo que se fue alimentando a través de formadores internos, que ha permitido enriquecer el programa a través de su experiencia. Algo que ayudó mucho, fue que durante todo el proceso de diseño siempre hemos tenido una retroalimentación a través de una encuesta, para ver los avances que teníamos año a año. La evaluación de Potencial, nos permitía identificar el *gap* en el conocimiento o parte *hard*. La evaluación de desempeño que era básicamente cómo haces tu trabajo, la encuesta ascendente que nos permitía saber si el trabajo de los líderes era el que esperaba nuestro equipo y, adicionalmente, la encuesta de GPTW para validar cuanto impactaba en la satisfacción de la gente, sobre todo, lo que habíamos implementado y creado.

6. ¿Qué métricas consideras más importantes en la estructura de la Universidad?

Los resultados de la evaluación 180, 360. Estos resultados te permiten tener la retroalimentación y conocimiento del avance del liderazgo, ya que, finalmente, la

creación de estos programas y escuelas apuntan a que tú tengas un buen desempeño. Creo que, en el caso de los líderes, la evaluación más honesta es la 360.

Lo mismo pasa con el servicio, quien te dice si estás haciendo correcto las cosas es el indicador de satisfacción, a través de tus clientes y, paralelamente, los jefes, a través de evaluaciones cruzadas.

Para mí, el indicador más rico es el que evalúa la puesta en práctica de la competencia.

Siempre entramos en proceso de discusión con algunos líderes, por qué no se tratan solo de modelos de evaluación de conocimientos sino también cómo lo pones en práctica para obtener el:

- Manejo de conocimiento
- Impacto del negocio
- Impacto en el valor de resultado a nivel servicio

7. Hablamos de que Atlantic City está creando la escuela de servicio; ¿cómo nace esta propuesta?

El servicio para nosotros es el factor diferencial frente a la competencia y en el mercado. Entonces, es importante en nuestro diseño de UC. Una escuela de servicio es medular e importante. Los conceptos de atención al cliente en las academias, universidades tradicionales o experiencias de otros rubros, no se trabajan bajo nuestro formato, nuestra realidad, logrando con esta escuela que nuestros colaboradores tengan ese sello de profesional de excelencia en el servicio.

Queremos ser diferenciador en nuestra estrategia, que no es lo mismo para todo el sector de entretenimiento o casinos. Pero, para nosotros, es tan importante al punto que invertimos tantas horas en formar, en conductas de servicios, en servicio con corazón de servicio, en habilidades blandas que permitan brindar un servicio de excelencia, que hace que además se alinee con la estrategia. Todo engrana, incluso para ingresar a la UC, lo mismo pasa aquí, si es importante que las personas que se formen tengan las condiciones básicas para aprovechar un proceso de formación como este. Creo que eso fue el gran éxito de la empresa en los últimos años, desde selección, que busca a la gente con ese *plus* de vocación de servicio, donde gente, con carisma; claro, no todo es perfecto, pero su mayoría ha sido genial porque parten de valores. Lo mismo pasa con formación que fortalece, y cultura organizacional que fortalece esos valores logrando que los colaboradores se identifiquen y digan “este es el tipo de empresa que yo necesito “

Lo mismo pasa con la UC. Necesitas un proceso de comunicación que refuerce la filosofía y valores, además de cada objetivo en la estrategia. En nuestro caso en esta etapa creamos nuestro programa de *Jackpots* de la Felicidad, No solo pensamos en que nuestros líderes deberían respirar nuestro propósito, también pensamos que nuestra gente tiene tantos turnos que el proceso de comunicación se torna complicado, calar en todo un grupo humano en todos los niveles y en diferentes horarios por 24 horas. Por eso, este grupo de aproximadamente 30 chicos son los encargados de influenciar de forma positiva en sus compañeros, inyectando de esta manera la cultura y estrategias. Lógicamente este equipo es formado año a año para

mejorar sus competencias de comunicación y además de liderazgo. Este programa ha sido bastante vital en el éxito del despliegue de nuestras estrategias.

## **Entrevista a Silvana Pasquel**

Guía de entrevista semiestructurada

Cargo: encargada de formación y desarrollo (de licencia)

Fecha: 27.4.20

Hora: 12:30 p. m.

---

### **1. ¿Por qué decidieron realizar la investigación sobre universidad corporativa?**

Mi tesis fue en grupo, y nosotros, en realidad, lo que vimos es ¿qué temas en recursos humanos tenían oportunidad? O sea, no queríamos tocar temas que habían sido muy investigados. Vimos que dentro del tema de capacitación y universidades corporativas en el país no había investigaciones sobre esos temas. Encontramos una tesis que era ¿cómo implementar una universidad corporativa?, pero centralizada en la realidad de la Universidad de Lima, pero de allí, no encontramos más. Toda la bibliografía que encontramos de universidad corporativa era del extranjero. Además, creíamos que había una vinculación muy estrecha entre la universidad corporativa y el éxito de los negocios. Es decir, habíamos encontrado que las empresas que habían implementado la universidad corporativa podían asegurar su éxito y ser competitivas en el mercado. Entonces esa fue nuestra razón inicial, nuestro tema. Eran factores de éxito para la implementación corporativa en el Perú.

### **2. ¿De la investigación que realizaron cuales fueron los puntos más resaltantes que encontraron en el proceso?**

Nosotros investigamos la UCIC y la Academia de Graña y Montero, que no tenían una UC, pero tenía todos los cimientos.

Para esto, lo que encontramos como similitud es que la universidad corporativa buscaba como eje principal la sostenibilidad de la cultura, es decir, que era menos productivo llevar a un colaborador a estudiar en una institución externa que capacitarla internamente en lo que la empresa necesita. Entonces, lo que se necesitaba por un lado era una formación que sea de alto nivel para el empleador, pero que, obviamente, en esta forma se mantenga la cultura de la empresa. Así garantizábamos el compromiso, por ejemplo. Por otro lado, el aprendizaje tenía la misma tendencia, para todos por igual.

En cuanto a la estructura de la formación, estaba basada en las necesidades de la compañía. Entonces, todo esto ayudaba a que al final todos los aprendizajes que se recibieran puedan ser volcados concretamente al aprendizaje de la empresa.

También es cierto que, como nuestra investigación era cómo implementar una universidad corporativa, nos dimos cuenta [de] que ambas lo que tenían como similitud. Era lo que utilizaban para implementarla, que era tener claro el propósito de la compañía y hacia dónde quiere lograr, tener claro los valores, y comenzar a armar una estructura de los cursos o temas que estén ligados con lo técnico, valores y objetivos estratégicos de la empresa. A parte de la estructura, ya tenía el detalle de la metodología, cómo implementarse y luego ya la evaluación. Ese era el ciclo que seguía siempre.

### 3. ¿A partir de este aprendizaje lograste implementar algunas estrategias en Atlantic City? ¿Cuál fue la necesidad que encontraste?

Acerca de Atlantic, nos dimos cuenta[de] que todo lo que se había trabajado con los colaboradores, toda la sensibilización inicial de competencias para los líderes que Javi y yo manejábamos al principio, los cursos con los líderes, la verdad que los manejábamos relativamente bien.

El tema fue que, cuando vimos que las competencias de los líderes tenían resultado, que realmente estaban funcionando -y esto porque hicimos toda una estrategia para tener todo bien claro, es decir de donde surgió, cuáles fueron las competencias. Aquí quisiera compartirte que las competencias en Atlantic no surgieron como en muchas organizaciones, donde los que deciden son los clientes, o los gerentes, aquí hicimos todo un *focus group*, para que los colaboradores nos dijeran qué se necesitaba para [que] su gestión fuera la mejor. Con eso diseñamos las competencias de Atlantic, siendo esta una eventualidad que nos ayudó a garantizar la eficiencia y éxito de las capacitaciones, porque el saber que el supervisor sepa qué es lo que necesita su equipo y qué necesitas como líder era tener ventaja y, luego, cruzarlo con jefes, gerentes en todas las líneas. Entonces, estábamos completamente seguros [de] qué necesitaba la organización en cuanto a competencias. Luego, como anécdota, te cuento que cuando estábamos en el proceso de decidir las competencias, querían quedarse con todas las competencias, ¡teníamos 10 y todos dijeron, nos quedamos con las 10! Al final lo que hicimos fue juntar dos competencias en una para tener menos que 10 y llegar a los 7.

Creo que esto fue lo que nos permitió tener éxito en las capacitaciones con los líderes; nos ayudó el entender qué era lo que más necesitaban, sabíamos lo que necesitábamos y podíamos decir que era lo que necesitaba toda la compañía.

Después de esto, de tener las competencias aseguradas, como nos dimos cuenta que con los líderes funcionó, y que fueron como 2 años de capacitaciones intensivas de desarrollo de competencias con líderes, nos dimos cuenta que a los colaboradores solo les dábamos competencias generales y que además se daban cuenta del desarrollo de sus líderes, entonces nos pedían también ser capacitados.

Llegó un momento donde dijimos, ahora sí, nuestros líderes ya subieron un peldaño más, ahora llegó el momento de los colaboradores para crecer. ¿Qué hicimos? A través de la herramienta de evaluación de desempeño, identificamos que competencias. Tenían una oportunidad de mejora para poder trabajar con los colaboradores, por eso hicimos todo un análisis de indicadores y resultados y nos dimos cuenta [de] que teníamos algunos problemas. La verdad, que, al inicio, como teníamos también un tema de presupuesto, al principio, los que capacitaban era Javier y yo, pero eran tantos colaboradores que nuestro plan de capacitaciones era tan grande, teniendo dos personas capacitando. Tuvimos proyecciones de desarrollar una competencia en 6 meses a la velocidad de rayo. Entonces el factor tiempo era muy importante. Correlacionamos la estrategia del negocio, correlacionamos las metas que teníamos con la compañía, con el valor que nos daba la capacitación en Atlantic. Entonces realmente nos dábamos cuenta que sí era eficiente la capacitación en Atlantic. Dijimos, necesitamos un grupo que nos ayude a capacitar, ahí nos dimos cuenta, que quién mejor que las personas que están en la cancha, que viven día a día la realidad de negocio, con la misma mística. Entonces, pasó que también dijimos,

qué bueno que sean nuestros mismos colaboradores quienes hagan el proceso, por algo importante; que el hecho [de] que una persona de dentro sea quien dicte ayuda mucho a la sensación de valor que uno mismo siente que le está dando a la empresa. Conozco muchas empresas que les pagan como algo dictado, pero lo que me daba cuenta es que al final las personas que iban a dictar lo hacían por el dinero, y ya no por el sentir, por la pasión vinculada al aprendizaje, no siendo esa su motivación principal. Algo que dijimos es que queríamos encontrar la motivación interna, intrínseca que tengan las personas, sin dejar de lado el reconocimiento que tiene la empresa por este esfuerzo extra que tiene esta persona porque al final también son ejes fundamentales para la estructura de nuestra compañía. Entonces dijimos, hagamos una estructura de formadores considerando no solo la habilidad de dictar, es decir que la selección sea a partir de la habilidad de dictar; sin embargo, no era lo más importante. Pensamos entonces, que lo [que] queríamos es que la persona de selección sea capaz de tener una observación muy fina, para ver que la persona evidencie una motivación e interés por enseñar para aportar a los demás con lo que sabe, ese fue el valor fundamental que buscábamos. Obviamente, teníamos que buscar tener una evaluación sobre la trasmisión de la emoción al dictar. Si esta persona vive lo que está dictando, es decir, una serie de valores que garantizaba el éxito para encontrar los formadores, por tenerlos comprometidos, y que cuando lo dicten lo hagan bien, con corazón con ganas y con pasión, y que al final no solo terminen siendo solo formadores, sino que uno de los puntos más importante de la capacitación no es solo lo que se dicte en el salón de clase, sino el cómo se aplica, es decir, asegurar lo aprendido en el taller. Por lo tanto, su rol no terminaba en el taller, sino que nos ayudaban a asegurar la aplicación del aprendizaje. Los mismos formadores, que están en la cancha día a día, son los que observan, monitorean y validan la aplicación que, a través, del *feedback* positivo y el reconocimiento fortalecen, y si hubiera algún *feedback* correctivo tenía que ser con asertividad y con positivismo. Con esto nos dimos cuenta [de] que el aprendizaje se podría llegar a dar gracias al involucramiento de los formadores internos, viviendo la cultura y adicionalmente reforzarla, que para nosotros era la parte más importante del aprendizaje, es decir, no solo dictar también reforzarla después. Todo esto para mí concretamente, si tengo que decir qué fue más importante, fue el análisis psicológico de la persona, porque entramos a analizar las motivaciones, los intereses, la capacidad, la competencia, y el aprendizaje organizacional/colectivo, entonces para mí, concretamente dándole mucho empuje a la capacitación en sí mismo, pero, sobre todo, al seguimiento de la capacitación, esa es la clave del éxito para buscar el aprendizaje.

Ahora, por qué le llamamos formador interno y no capacitador. Es porque buscábamos formar, a partir del aprendizaje de experiencia vivencial y no solamente del contenido.

#### **4. Habiendo creado el programa de formadores, y teniendo la experiencia en el casino, ¿consideras que la UC es una oportunidad dentro del rubro?**

Sí, porque, por un lado, vinculo el éxito del programa de formadores con los resultados que tuvo la empresa. Para mí es como la primera pieza para la universidad, y tuvo un éxito significativo, tanto así que deberíamos terminar la buena práctica para terminar de crear la universidad corporativa. Esto fue como el primer cimiento. Yo creo que la estructura está creada; los lineamientos están creados; la práctica y la experiencia están creados. Lo que está pendiente es tener la estructura que permita

abarcas más temas, es decir, no solo mirar las competencias, el cliente, la estrategia del negocio al futuro. Ahora, mira, la metodología ya la tenemos, la estructura ya la tenemos y hay que replicarlo hacia algo más macro.

Lo que sí creo, es que es necesario no solamente el medio presencial durante la capacitación, sino también la plataforma virtual, porque nos dábamos cuenta [de] que la capacitación virtual nos permite brindar los conocimientos, seguir refrescando el contenido y el monitoreo; es decir, el beneficio sería por la diversidad de contenido, la facilidad de hacerlo *online* también ayuda, ya que nuestro negocio tiene la complejidad del 24/7 con horarios complejos. Increíblemente a la gente también la agotaba al momento de ir a la capa, que los chicos querían ir pero que su cuerpo no les daba, porque se sentían cansados. Imagínate, ir a la capacitación cansada. Entonces, el agrado de seguir aprendiendo debería seguir manteniéndose.

**5. ¿Cuáles crees tú que son las variables básicas para la creación de la universidad?**

Tecnología, la parte financiera, porque hay una inversión a considerar, el factor de personas, es decir, quién dicta, la comunicación interna que refuerce la información que se dé y la malla curricular que genere el deseo de aprender, el diseño, la satisfacción de la capacitación, y la valoración del aprendizaje, reflejados en la ED y el ROI.

No olvidar trabajar con las áreas administrativas, ya que esto generaría aperturas líneas de carrera que beneficiarían a nuestros colaboradores en su crecimiento.

**6. ¿Cuáles son los plazos y etapas para la creación de la UC?**

Mucho depende del compromiso de la alta dirección al proyecto. Pienso que, para que se pueda llevar a cabo en un tiempo corto, es porque le han puesto todas las balas a este proyecto. Por otro lado, preguntarse cómo sale la UC, ¿a medias?, a diferencia de empresas que prefieren que el camino este sólido, para que al final se concrete, asegurando la eficiencia. En mi experiencia, es importante el aceleramiento, pero también es importante darles el tiempo a sus procesos. Muchas de las cosas que vimos como éxito se vieron en el camino. La teoría te ayuda, pero los sentimientos y emociones, es decir, la vivencia, te permite pulir, y crecer. Se trata de ir, replantear, pulir, mejorar y mostrarle a la directiva el impacto. Entonces, el compromiso es importante, pero también tienen que ver los procesos, es decir, formas de cada empresa y la inversión. Ahora, no olvidarse de que el *marketing* interno de la capacitación súper importante.

## Entrevista a José Luis Rojas

### Guía de entrevista semiestructurada

**Cargo:** encargado de formación y desarrollo (interino)

**Fecha:** 27.4.20

**Hora:** 3:30 p. m.

-----

1. ¿Cuál es el concepto de universidad corporativa?

Es una organización dentro de una empresa que se dedica a impartir conocimientos, administrar los conocimientos en base a las competencias que necesita el colaborador para hacer bien su trabajo, ya sea gestionando competencias blandas o competencias duras, es decir, técnicas. Pienso que necesita tener una organización dentro adicional con equipo de personas que se encarguen de gestionar el conocimiento, que a través de las necesidades pueda crear o diseñar los contenidos, e impartir el conocimiento.

2. ¿Se encuentra Atlantic City en camino a tener una universidad corporativa?

Es uno de los objetivos que tenemos, visionamos tener una UC, en base a la experiencia con el casino. Nos dimos cuenta en estos últimos dos años que tenemos las habilidades, las ganas y teóricamente cómo hacerlo. Sin embargo, no solamente se necesita, pues, un diseño más completo, tener una plataforma digital, gente que se encargue de diseñar más cursos. Pero sí tenemos una fase de academia o escuela que es en la que ya estamos realizando. La plataforma *e-learning* debe estar diseñada de acuerdo a las necesidades y objetivos que tenemos. Por ejemplo, la plataforma *e-learning* es importante en esta etapa que es la que estamos trabajando, nos permite ser ágiles y definitivamente forma parte de las herramientas que necesitamos para tener una UC

3. ¿Cuáles son las necesidades que Atlantic City podría cubrir con la universidad corporativa?

Tener capacitada y entrenada a su gente en su puesto de trabajo, desarrollar una serie de cursos para complementar la parte *hard* con lo *soft*. En este caso, el servicio que nosotros brindamos tiene un valor diferencial frente a la competencia. Por ello, no solamente es importante que el trabajador sepa hacer su trabajo, sino que, a través de la habilidad blanda, puede desempeñarse acorde a lo que queremos. Ahora, a través de una malla, nuestra gente puede capacitarse con mayor estructura. Lo bueno de una universidad corporativa es que, a través del *blending*, podríamos ganar agilidad y, a la vez, por el lado de las blandas, mantener el contacto para no perder de vista las actitudes o sentires.

Ahora, también dentro de la UC, tenemos los formadores internos, Son un equipo de personas que han destacado y especialistas en el puesto de trabajo; es decir, teniendo esta base podríamos complementar la estructura de la universidad corporativa con un docente interno como los jefes, los gerentes para temas más macro, que permitan afianzar la conexión no solamente durante el aprendizaje, sino también en la aplicación.

4. ¿Cuál es el procedimiento que seguiría una universidad corporativa para crear las mallas que se necesitarían para las escuelas?

Llevar esta idea a la alta directiva para comprar la idea de la universidad corporativa es el primer paso, que lo valoren y se den cuenta de la importancia, y el ¿cómo esto va a impactar económicamente en cuanto a la inversión?; es decir, ¿cómo se incrementa la percepción monetaria a través de tener un desarrollo garantizado?

Debe haber reuniones con los mandos medios de todos los puestos, para mapear los temas que deberían estar involucrados en la universidad corporativa, adicionalmente, incluir encuestas para levantar las necesidades referidas a la universidad corporativa. Luego de tener todo esto, nos permite tener data que nos ayudará a darle forma a las mallas, es decir, módulos que vayan de menos a más que permitan la capacitación continua.

Es decir, la primera *chamba* es lograr que todos entiendan lo importante que es tener una universidad corporativa. Luego la segunda *chamba* es el levantamiento de la información y con esto viene la decisión de definir qué cursos podrían ir por virtual, qué cursos por presencial; seguidamente, el diseño de las mallas; y, posteriormente, validar el seguimiento y evaluación; ahora, siempre acompañado de un proceso de comunicación, que vaya fortaleciendo la importancia de la UC como eje estratégico del negocio

5. ¿La universidad corporativa, alinea la conducta, el comportamiento del equipo hacia la filosofía de la empresa?

Sí, claro, de hecho, la universidad corporativa nos permitiría estandarizar conceptos, estandarizar la mirada de la filosofía, la mirada de nuestro propósito. Hablaríamos en un solo lenguaje permitiéndonos una mayor claridad de conceptos. Al no tener una universidad corporativa, y solo capacitaciones sueltas, en el tiempo, la modalidad de comunicación va a variar dependiendo de la persona que está en el puesto. Eso es un punto en contra porque va cambiando el estilo de comunicación de lo que debe mantenerse de manera estándar. Es decir, metodológicamente es mejor para la enseñanza y el aprendizaje de la gente.

6. ¿Por qué se crea el programa de formadores?

El programa nace como una necesidad de subir el indicador de servicio. Ya se habían hecho muchos esfuerzos para subir el NPS, este no subía. Había un reto muy grande de la directiva en subir al NPS, porque, cuando este indicador subía, había una correlación directa con los ingresos de la compañía. Entonces, ya se había hecho todo lo posible por mejorar los factores externos, es decir ambientes, equipo, confort y el indicador no subía.

7. ¿Cómo detectaron esta necesidad?

Cuando analizamos la evaluación de desempeño, nos dimos cuenta [de] que había un *gap* muy grande, en tres competencias: inteligencia emocional, manejo de conflictos y comunicación. Esas tres competencias estaban en la evaluación de desempeño como oportunidades de mejora, que, obviamente, al decirte que estaban bajas, quiere decir que no estaban bien. Entonces, no estaban bien entre compañeros, en sala y con el invitado. Si queríamos subir el indicador de servicios, necesitábamos subir el indicador de manera ágil. Cotizamos en el mercado cuánto nos valía tener

un programa de capacitación para atender rápidamente estas 3 competencias, y costaba más de medio millón de soles. Obviamente no había los recursos, el tiempo, porque estas empresas que nos ofrecían nos indicaban que tomaba más de un año de tiempo para ver resultados, y como es particular de AC los resultados son para ayer. Así fue como comenzamos a pensar a quién elegimos.

Es cuando se da una de las características propias de Atlantic City; pensar en su gente. Dijimos, ¿por qué pensar en manos externas si tenemos nuestros especialistas y buena gente?, ¿por qué no pensar en que ellos capaciten? Fue en ese momento que surge el programa de formadores internos.

Inicia una convocatoria para quienes querían ser formadores internos, recibimos más de 100 currículos, creamos e iniciamos toda una dinámica para identificar a quienes podían ser formadores. Se seleccionó a un grupo de 30 personas, dentro de las cuales había 4 personas de recursos humanos, porque estratégicamente era importante acompañarlos mientras el programa marchaba, y estas personas recibieron una formación de un experto, que, durante 16 horas, en 4 sesiones de 4 horas, los instruyó en metodologías y herramientas de facilitación. Fue así, como se iniciaron los talleres y los resultados nos tardaron en verse. A días, los resultados del NPS fueron subiendo, y es que tener gente del mismo casino, dictando frente a sus compañeros era más potente que trayendo a un externo que no conocía las casuísticas y sentires de la operación, esto debido al nivel de cercanía, nivel de conocimiento del puesto. De esta forma, el programa cobra importancia.

8. ¿Qué necesitaban tener los formadores internos para ser parte del equipo?

Algo curioso es que nosotros no pedíamos experiencia como capacitador o formador, o una experiencia pasada enseñando. El éxito fue por la cercanía y conexión con el público. Para evaluar conexión y cercanía, teníamos que observar en el proceso de evaluación, es decir, mientras hacía su presentación de 15 minutos. Vemos conexión, en miradas, sonrisa, tono de voz, seguridad, confianza, sensibilidad con la gente. Teniendo en cuenta que el perfil de la gente que trabaja con nosotros es sensible porque es objetivo del día a día que el cliente es primero, entonces, si el formador no tenía conexión con esa parte humana, simplemente no pasaba.

En segundo lugar, fue la humildad, puesto que todos los que se presentaron eran buenos, tenían atributos, facilidad de palabra para ser capacitadores. Pero, como te digo, buscamos algo adicional. La humildad es tener la capacidad de escuchar todos los comentarios, y que en su rol de formador tome esa información para aprovecharla como parte de la metodología y enseñanza.

Otra variable que requeríamos era estructura de contenido, es decir, que el formador pueda formar a partir de una secuencia lógica, y eso es importante porque puede perder valor o lógica el taller si es que la persona no tiene estructura lógica de lo que está diciendo. Esa estructura de contenido es una competencia o habilidad que se desarrolla desde niño. Eran esas 3 cosas las que nos permitieron escoger el grupo de personas maravillosas que, acompañadas de conductas concretas como saludo, mirada, sonrisa, comunicación, nos ayudaron a fortalecer nuestra filosofía, conductas y conocimiento.

9. ¿Cómo juega el rol de los formadores dentro del horario de 24 horas en el rubro de casinos y tragamonedas?

Una de las razones por las que no se contrató una empresa para haga la labor del formador era porque la empresa no trabajaba en nuestros horarios de noche y madrugada. Entonces, era importante que las personas seleccionadas fueran referentes de la mayor cantidad de puestos posibles y esto nos brindaba la variabilidad de los horarios y por ende la disponibilidad.

En el proceso del desarrollo del contenido es donde le damos valor a los horarios, porque sabemos que las personas trabajan, mañana, tarde, noche, madrugada y media mañana. Los horarios que hemos desarrollado para dictar los talleres han sido más de 30 horarios diferentes, y le dimos posibilidad al formador para elegir los horarios que más le acomodan, de manera que pueda ser la persona que representa en el grupo formadores en 24/7 incluyendo feriados, excepto Navidad., permitiéndonos tener la facilidad de llegar a todos, la flexibilidad de poder dictar talleres en horarios impensables, y adaptarnos a los horarios de la operación. Nosotros no somos un equipo de formadores donde buscamos que se adapte a nuestro horario, sino nuestros formadores se adaptan a la necesidad de nuestra gente. Si tenemos un grupo que sale 10 u 11 p. m. pues tendremos un formador que pueda brindar el taller.

10. ¿Cuáles son las métricas que se deben considerar dentro de la universidad corporativa?

Yo los dividiría en dos grupos:

Dentro de los indicadores de capacitación, debemos medir siempre: primero, la hora: ¿cuántas horas de capacitación le estoy dando a la gente?; la satisfacción, porque la satisfacción nos permite tener *feedback* y, con ello, rediseñar la metodología; la cobertura, ¿cuántas personas están yendo a nuestra capacitación?; y la evaluación de conocimiento, sobre todo cuando la capacitación es técnica.

Indicadores de negocio. Yo creo que debe haber un indicador de satisfacción del servicio antes y después, para que nos permita identificar el impacto de la capacitación en el servicio. Recordemos que este indicador directamente genera ingresos a la familia.

Luego tenemos el desarrollo. Hemos venido viendo el crecimiento de nuestra gente que se ha desarrollado y, por ende, la compañía va creciendo. Cuanta más capacitaciones damos, más crecimiento de la gente y más crecimiento de la empresa porque impacta en la cuenta del resultado.

Retención y fidelización de colaboradores. Uno de los aspectos que nos permite ser sólidos frente a la competencia es la lealtad de su gente, la retención de su gente, la fidelización de su gente con su marca, que lo podemos ver también en la encuesta del GPTW, en el orgullo y los ítems que van relacionados a la capacitación que de hecho muestran resultados que se han ido incrementando en cuanto a su valoración.

## Entrevista a Renzo Alcázar

Guía de entrevista semiestructurada

**Cargo:** jefe de comunicación y cultura interna de Atlantic City

**Fecha:** 27.4.20

**Hora:** 6:00 p. m.

-----

1. ¿Cuál es el concepto de universidad corporativa?

Es una estrategia de una malla curricular que capacita y potencia al colaborador de acuerdo a determinadas materias o mallas que son estratégicas para la organización, ayudando al colaborador, de esta manera, a potenciarse mas

2. ¿Se encuentra Atlantic City en camino a tener una universidad corporativa?

Sí, porque tenemos a la gente ya comprometida, y lo que más valoran, además, es la oportunidad de crecer en Atlantic City. De por sí tenemos creando toda una malla curricular interesante de capacitaciones y de potenciar las habilidades de cada colaborador, pero yo creo que justamente faltaría encauzarlo hacia una universidad corporativa.

3. ¿Consideras que la universidad corporativa va alineada a la estrategia del negocio?

Sí, de todas maneras. La idea es profesionalizar al colaborador, que va a potenciar competencias que van de acorde a su gestión en la empresa; es decir, a una persona de contabilidad le haría súper bien llevar una malla que potencie sus habilidades, y, a la vez, aportar, con esa especialidad o competencias desarrollas, al desarrollo de la empresa.

4. ¿Cómo aporta el área de comunicación y de cultura interna en todo este propósito?

Son 2 frentes, el primero es cultura, es crear hábitos, costumbres, un perfil de colaborador que siempre este abocado a ir siempre, a ir por más, que esté abocado a superarse a sí mismo.

El segundo es la comunicación, es mantenerlo continuamente informado sobre las capacitaciones, sobre que Atlantic City es un lugar donde puedes profesionalizarse cada día, con toda la diversidad de contenido que creamos.

5. ¿Cómo los *jackpots* de la felicidad aportan en la estrategia de comunicación y cultura?

Los *jackpots* son básicamente nuestros aliados, son nuestros socios estratégicos, son nuestros voceros, nos permiten fidelizar a los colaboradores en sus áreas, es decir, en sus horarios de trabajo con nuestra cultura y también son nuestros voceros para difundir capacitaciones, novedades, comunicados, eventos etc.

6. ¿Cuál es el perfil que se buscaba para ser parte de *jackpot* de la felicidad?

El primer requisito era ser carismático e influenciador en su trabajo, que tenga la capacidad de romper el temor, la vergüenza. Luego teníamos las competencias de comunicación, inteligencia emocional.

6. ¿Cuál fue el proceso de selección?

Fue una convocatoria abierta; de hecho, no todos los *jackpots* tienen esa capacidad, pero sí vimos que tenían ese potencial que podían desarrollar esa parte de comunicación o de influenciar en sus áreas. Entonces, todo esto lo vimos en entrevista y en un *assesment group*

7. ¿Reciben un programa de formación?

Efectivamente, tienen una malla de formación, y 3 niveles de *jackpots*. Entre esos 3 niveles hay talleres para desarrollar habilidades que le permiten escalar no solamente como *jackpots*, también desempeñarse mejor en su trabajo.

## **Entrevista a Falú Padilla**

Guía de entrevista semiestructurada

**Cargo:** exjefe de aprendizaje organizacional en universidad corporativa Belcorp (2011)

**Fecha:** 6. 4.2020

**Hora:** 4:00 p. m.

---

### 1. ¿Cuándo se creó la UC en Belcorp?

La universidad se lanzó en el 2012 oficialmente. Estuvimos trabajando todo el 2011 y un poco antes. De ahí, puede haber temas de reestructuración de las escuelas porque esto se dio. En la evolución empezamos con unas 5 escuelas y de ahí se fueron agrupando.

### 2. ¿Qué variables o aspectos se consideraron en la implementación de la UC?

La filosofía en Belcorp la tenemos muy clara con respecto a que para nosotros la universidad iba a ser habilitador de la estrategia de la corporación. Entonces, a ese nivel de estrategia y de la mano de la alta dirección, es que se crea la universidad.

Se utilizaron equipos robustos, es decir, un área de aprendizaje, de desarrollo de por lo menos una docena de personas que ya trabajaban en aprendizaje y se añadieron otros elementos al proceso. No se trataba de un equipo que surgía de abajo, sino que era la concepción de los líderes lo que hizo que se creara la estrategia. La primera pregunta que se hizo la empresa fue ¿qué tan importante es para la empresa la creación de la UC? Y la respuesta fue que era estratégico y, a partir de eso, lo demás fueron decisiones más operativas.

Antes de la universidad, la empresa ya contaba con equipos expertos en capacitación y con buena experiencia. De alguna manera, lanzar la universidad fue el reconocimiento de que estas áreas eran estratégicas y, con ello, darle estructura. Se generan las escuelas, áreas de desarrollos, se consideraron proveedores que pudieran formar parte del proceso. La decisión de directorio (de arriba) fue la que finalmente hizo que utilizáramos los medios que ya teníamos y se pulieran en el camino.

Nos preguntamos ¿qué es lo que queremos?, que era apoyar a la estrategia de la corporación y luego ¿cómo lo hacemos? ¿Y la última, probablemente, fue con qué lo hacemos?

### 3. ¿Cuál fue el objetivo de la UC Belcorp?

Resumiendo, nuestro objetivo fue ser habilitador de la estrategia de la corporación, principalmente, con ello, crecer en cobertura, darles calidad a los servicios, mejorar el impacto. En ese camino buscamos el alineamiento.

Crecimiento en el mercado, crecimiento de la marca, incursión en otros mercados y otros modelos de negocios, la proyección de la corporación guiaba el propósito de la universidad.

4. ¿Cuál fue el modelo de universidad Corporativa que consideró Belcorp?

La iniciativa de Belcorp nace primero muy controlada, usando formadores internos, equipos de desarrollo interno, pero con un componente de alianza para algunos públicos específicos, como, por ejemplo, para el caso de líderes, siempre se consideraban alianzas con consultoras y universidades.

Tratándose de una corporación, teníamos personal dedicado al diagnóstico, personal dedicado al diseño y también al desarrollo, incluso a la implementación y evaluación, pero, para algunos componentes específicos, para algunos públicos específicos, nos ayudábamos con universidades y consultoras. Sin embargo, la estructura es netamente interna

5. ¿Cuál fue la modalidad de enseñanza usada?

Mixta en algunos casos. Contábamos con una plataforma virtual, pero también teníamos espacios para el aprendizaje, sobre todo, cuando hablamos de la fuerza de venta.

6. ¿Cuál fue el presupuesto aproximado usado en la creación de la UC?

No te podría dar el número, pero era regular, en ese momento con presencia en 16 países. Estamos hablando de 9 000 colaboradores; estamos hablando de 12 000 líderes, en términos de consultoras líderes, y más de un millón de consultoras.

Teníamos claro que parte de la estrategia y el valor añadido de la universidad era sistematizar lo que ya se hacía en capacitación entonces. Hay mucho desperdicio de recursos en capacitación en muchas organizaciones. La universidad también añadía valor en ese sentido, pensar mejor el diagnóstico, pensar mejor en los programas, generar eficacia en el decante y, de alguna manera, transmitirlo en la implementación y evaluación. Optimizamos recursos si bien es cierto la empresa invirtió mucho dinero. Pero el desafío era grande, sobre todo porque buscábamos esa optimización. La universidad venía con una demanda de presupuesto, pero también venía con una solución porque tenía una propuesta del retorno de la inversión.

7. ¿Cuáles fueron los plazos o etapas para la creación de la UC?

Es complejo; no tengo una respuesta. No hay un punto en el que se pueda decir que ya está la universidad. Siempre hay algo que mejorar, calidad, impacto; es decir, señala distintos momentos y, segundo, lo más importante, el contexto cambia. No importa que tengas todo bajo control porque llegar a ese nivel de pensamiento es decir “ya está armada la universidad”, y, si la universidad está al servicio de la estrategia, tiene que ser todo la cambiante que puede ser el contexto. Mi experiencia fue que cuando crees que todo esté bajo control significa que fracasaste porque es ignorar que el mercado cambia, y la universidad va ser efectiva en la medida que se adapte a las nuevas necesidades y nuevos desafíos y estructuras de respuestas congruentes. Lo que sí te puedo decir es que, después de algún tiempo y habiendo creado algunas escuelas, tuvimos que señalar una fecha de lanzamiento y empezamos a trabajar con un principio de “equivócate rápido”. Empezamos a decantar programas en todos los países. Desde que mutaron las escuelas, mutaron los programas, pero esa es la naturaleza de una universidad corporativa, nos tardamos años, sigue viva y sigue mutando.

8. ¿Qué se consideró para crear el equipo asignado?

Creo que primero se consideró la visión, que tenía que ver con demandas del contexto, de los mercados de la marca, demandas del público y la demanda que marca cuál era nuestro proceso de trabajo y definiéndolo pudimos entender qué personas íbamos a necesitar, que fueron 12 del área de capacitación, y nos fuimos a 20 que nos daba una estructura mínima para operar y usamos personal interno de tipo formadores en cada país. Además, también buscamos que en cada país un líder que impulsara el proyecto y su equipo que apoyara por cada país a nivel internacional.

9. ¿Cuáles eran los Indicadores de resultados esperados para la empresa y cuáles eran los indicadores esperados para los colaboradores?

Crecer en cobertura

Mejorar los indicadores de calidad de capacitación

Mejorar Indicadores de velocidad. No podíamos tener 3 marcas en tantos países y de forma lenta. En venta directa hablábamos de 18 campañas. Vives en Belcorp un año y sientes que viviste un año y medio. Si le añades los niveles de la fuerza de venta, querer darle fuerza a ello era solamente velocidad.

Nos guio mucho el esquema de Kirkpatrick. Nos tomamos muy en serio no solo hablar de indicadores de satisfacción, sino también de conocimientos y generamos estrategias muy buenas para la parte de la evaluación en la aplicación. Nos daba mucho orgullo saber que no muchas organizaciones evaluaban aplicación y nosotros lo hacíamos, obviamente la posibilidad de llegar a resultados y añadiéndole lo que es Philips con el retorno de la inversión

10. ¿Por qué es estratégicamente estructural y operativamente importante tener la UC para Belcorp?

Por ejemplo, en términos de estrategia, ahorita lo que está sucediendo es que el mercado está cambiando completamente y quienes sean capaces de entenderlo y responder van a estar bien. La UC tena la capacidad de anticiparse y visionar para ver como contribuye con el aprendizaje y cambio de las personas en la empresa, por eso es que su naturaleza es estratégica. La UC no es empaquetar productos o hablar de aulas; se trata de cómo, con la línea del aprendizaje y desarrollo, se contribuye a las personas y empresa. A partir de eso, lo que haga la universidad va realmente a aportar definitivamente. En cuanto a lo operativo, te va a demandar el aporte en cuanto el aprendizaje, los principios que nos van a guiar en nuestros propios procesos de trabajo, nuestro rol de equipo, la infraestructura que necesitaremos y, sobre todo, cómo vamos a medir y la capacidad para presentar nuestros resultados.

11. ¿Has sido parte del equipo de creadores, expertos o formadores de la UC Belcorp?

Sí, fui jefe de aprendizaje organizacional en la UC de Belcorp en el 2011.

## Entrevista a Martín Antonio Espinoza

Guía de entrevista semiestructurada

Cargo: gerente de banca negocios provincias- BCP

Fecha: 8.4.2020

Hora: 8:00 p. m.

---

- a. ¿Desde cuándo el BCP tuvo o pensó en la opción de una posible UC?

Hace como 7 años, y en BCP esto se inicia con el proceso de transformación que nosotros denominamos Samay. Samay incluía la redefinición de los perfiles de los colaboradores cambiando la forma en la que observamos al cliente. Eso quiere decir [que] cambiamos el pilar institucional del negocio. Entonces como banco pensamos que redefinir el perfil de un colaborador para que piense en el cliente involucra también tener clara la malla de aprendizaje que debe tener cada perfil.

2. ¿Por qué las mallas eran importantes en este punto?

Antes de eso estas mallas están elaboradas en función de pedidos de las áreas o de negocio de las divisiones, después lo que se hace es identificar en cada rol el Gantt de aprendizaje que te lleva a desarrollar un objetivo que está incluido en una planilla de desempeño. Entonces claramente es más medible y es material desde el punto de vista de la metodología de aprendizaje.

Te explico. Por ejemplo, yo trabajo en una unidad de negocio, y los objetivos en la planilla de desempeño son participación de mercado, utilidad y satisfacción, principalmente. Entonces, si tú quieres que los asesores de negocio busquen participación de mercado, tú empiezas a ver cuáles son las habilidades y las capacidades que necesitamos tenga tal persona para que consiga el objetivo de participación de mercado, entiéndase conocimiento en finanzas, entiéndase experiencia en relaciones con cliente. Estas 2 habilidades, capacidades tienen que convertirse en materias de aprendizaje para establecer relaciones. Necesitas seguramente talleres de empatía; necesitas conocimiento de productos, conocimiento y manejo de objeciones. Para el tema de conseguir volúmenes de colocaciones, necesitas seguramente finanzas corporativas; necesitas un poco más de matemática avanzada y, claramente, identificación de necesidades por cliente. Entonces vas encontrando *gaps* de aprendizaje que se pueden convertir en cursos. Luego, lo que hacemos es tamizar, dentro del grupo de personas o equipos, el nivel en el que están y establecemos niveles: desde un óptimo, deseado y a su vez establecemos hitos en función de tiempo. O sea, una persona que ingresa tiene determinado nivel y lo vas evolucionando hasta llegar al nivel deseado. Juntamos esta sumilla, le vas poniendo pesos y, con ello, vamos construyendo estas escuelas o cursos ponderados que van de la mano con el desempeño y algo que se hizo bastante bien es que la definición de buen desempeño de colaborador del banco incluye las notas de aprendizaje que están relacionadas a la planilla con la que se le paga. Quiere decir que cuando un colaborador se presenta para ascenso o para promoción dentro de la fórmula que le permite acceder al proceso de selección están las notas de aprendizaje. Por ejemplo, 60% tiene el peso de la matriz; un 30%, la planilla de desempeño. Y la diferencia son las notas de aprendizaje si con estas 3 llegas a determinado puntaje si accedes al proceso de selección para ascensos.

3. ¿Qué variables o aspectos debían considerarse en la implementación de la UC?

Identificamos una aspiración por área, En el caso de negocios, que es el área donde yo trabajo, tenemos una misión y, a su vez, un enfoque transformacional, que son los objetivos estratégicos del BCP, un enfoque de digitalización y un peso muy fuerte en el enfoque satisfacción. Entonces, este aspiracional se ve reflejado en objetivos cuantificables que son planillas de desempeño y, así, en cascada. Nosotros le llamamos el árbol de transformación cuando a un colaborador le damos 4 cosas:

Lo que tiene que hacer; por ejemplo, debe incrementar las utilidades

Cómo lo debe hacer, por ejemplo, cómo consigue la participación de mercado (modelo de negocio)

Con qué lo hará, las herramientas que la persona usará (innovación)

Con quién. Si las personas que tenemos en la planilla pueden hacer el circuito, saber si la gente que tenemos hoy calza dentro del nuevo perfil que significa los hitos anteriores.

Esa determinación del perfil solamente se hace después de vuelves a levantar el rol y responsabilidad de cada puesto de trabajo. Ese rol y responsabilidades de cada puesto de trabajo son las competencias con las que los contratamos. Entonces, yo necesito, para hacer todo esto que te acabo de comentar, niveles de competencias ya establecidos.

4. ¿Qué tipo de modelo de UC habían considerado?

En un primer momento, paseamos por la opción de tener un modelo controlado y también inclusive por la de ver la opción tercerizada; sin embargo, nos dimos cuenta de que lo que nos funcionó y nos viene funcionando con las escuelas es la opción mixta, porque, en principio, los cursos que recibíamos del banco eran de muy buenas prestigiosas universidades, con prestigiosos maestros, pero lo cierto es que me aportó muy poco para el rol que requeríamos, nos aportaba mucho como profesional y quizá hasta como persona, pero muy poco para el rol. Entonces aquí la importancia del *gap* de aprendizaje, que básicamente es el tipo de capacitación que te permite tener un mejor rol por el que recibes un salario.

.... ¿Cómo lo hacían antes?

Antes lo que hacíamos, le preguntábamos a la gente en que querían ser capacitados, y, bueno, la gente quería muchas cosas, pero pocas relacionadas con el rol, incluso cursos de materia que podían estar relacionados con el rol, pero con capacitadores externos que, claramente, no podían aportar en esencia porque no conocían la casuística interna.

Hoy apostamos a que la mayor cantidad de cursos que damos son con tutores internos, con material que desarrollamos nosotros y, en su gran mayoría, bajo casuísticas. Nosotros creemos que un funcionario de negocio se entera más y acota más en los años de experiencia cuando tú le pones casos de la vida real. Por ello, tenemos un aparato de casos sobre la base de información de clientes en cursos que los dictan nuestros propios gerentes regionales o algunos funcionarios *seniors*. Claramente, hay cursos que los dictan externos; sin embargo, incluso los externos – que, en este caso, son 2 proveedores-, los 2 son exfuncionarios bancarios que tienen

consultoras independientes que han cedido el derecho de creación de sus casos a lo que nosotros les brindamos, ya que nosotros les brindamos el material simulado y con derechos de autor del BCP; es decir, solo pueden dictar este curso o usar estas casuísticas para el BCP. Y, en el otro caso, que es a través de universidades, licitamos, y finalmente la misma dinámica. La universidad cedió estos derechos para trabajar como 70 días en el BCP y absorber e interiorizar el modelo de negocio y modelo de gestión nuestra. El resultado fue súper bueno.

5. ¿Qué tipo de modalidad de enseñanza es la más usada?

Claramente ahora todo será virtual. Sin embargo, nuestros cursos tienen una fase virtual que es teórica, básicamente, y la presencial que son discusiones de casos en base a lo virtual. Prácticamente estamos replicando de los que se hace en las maestrías.

**Coméntame un poco más sobre esa metodología de maestrías...**

No solamente es la creación del curso y cómo encaja dentro del engranaje que no solamente es capacitación, sino también que tiene que ver con todo un proceso de transformación de objetivos estratégicos. Sobre la forma básicamente estamos replicando lo de las maestrías, pero, además, casi todos los cursos tienen un proceso de sustentación. Me preguntabas hace unos segundos que peso tienen en la evaluación de desempeño y es crucial, porque, si simplemente no tienes una buena nota en tus cursos, simplemente no aplicas, es parte de una fórmula que te permite tener acceso a incremento de sueldo, ascensos y promociones. Lo hicimos así porque cada curso tiene una sustentación final y después del curso se presentan a un jurado a sustentar y esto te permite también ganar exposición, porque generalmente parte de este jurado no solamente es tu jefe directo, sino también el gerente de área, que, través de este caso, está participando de la evaluación de tu potencial en ese momento.

6. ¿Cuál fue el presupuesto que se consideró aproximadamente?

Creo que no te podría responder eso, pero sí podría decirte que cada escuela tiene su presupuesto de capacitación.

7. ¿Cuáles fueron los plazos?

Va depender del tamaño de la empresa, la nuestra por ejemplo tiene 11 000 trabajadores, y somos muchos perfiles a considerar. Se avanzó con la creación de las escuelas; por ejemplo, la de líderes está creada, la de banca negocios está creada y, dicho sea de paso, es muy compatible con la escuela de riesgos. Nuestro proceso de transformación evolucionó hace 2 o 3 años, y, como tendencia, por el momento, seguimos contratando como competencias. Sin embargo, estamos considerando seleccionar por conductas y eso cambia la descripción de los perfiles. Dicho sea de paso, en el banco ya existen algunas áreas que están migrando de competencias a conductas, aunque la diferencia no es menor

8. ¿Cómo se creó el equipo de trabajo para la construcción de las escuelas?

Fue en cascada. La gerencia del banco creó un área de transformación y esta área tenía sus espónsores, principalmente en GDH y dentro de GDH capacitaciones, pero, dado en cuenta que son los expertos de cómo capacitar, pero no expertos en la materia de qué capacitar, necesitaban el aliado del negocio. Significa [que] se construyó con equipos colaborativos, que básicamente estaban conformados por gente de GDH, gente del área de prepuestos, y los delegados expertos de las áreas donde se quiere capacitar. Se fueron creando equipos participativos según las etapas:

1. Para definir cuál sería la malla, aquí invitaron a algunos gerentes.
2. Para hacerlo transversal, invitamos a nuestros *stakeholders*; invitamos a los representantes de los *stakeholder* para que revisen la malla
3. Para entrar en la materia de los cursos, invitamos a los expertos y, con ellos, se construyen las casuísticas y los *tips* y, con eso, vas escalando de crear la malla a crear la escuela.

Porque el objetivo de la escuela no es diferente al área que la demanda.

9. ¿Cuáles son los indicadores de resultados esperados para la empresa y cuáles eran los indicadores de resultados esperados para el colaborador?

El éxito de un plan de capacitación creado de esta forma está en el resultado de la planilla.

Tuvimos un porcentaje de cumplimiento de más 115% desde que se creó en adelante.

El nivel de satisfacción o favorabilidad de las preguntas del nivel de capacitación de las escuelas y sobre el clima laboral llegó a límites nunca antes esperados, arriba del 78% era una ilusión, cuando antes nunca estuvo por encima del 40%. Y que, además, creo que era no solo por los cursos de la escuela, sino porque también había que hacer que cada colaborador del área entendiera que la capacitación o el dinero invertido en la capacitación solo y únicamente de servir para que haga mejor su rol, para que gane más dinero porque es una de las razones fundamentales por las que las personas laboran, haciéndole entender que tendrá un mejor desempeño y que, por ende, tendrá una mejor planilla.

Pero, además, hacer tantos cambios y brindarles la novedad, nos genera un reto adicional por el nivel de sorpresa que quieres ofrecer y, lógicamente, si como empresa queremos seguir manteniendo los mismos estándares de satisfacción, no podíamos seguir dándole lo mismo, había que hacer después del 2do y 3er año, y eso es lo interesante de este proyecto que tiene que ser calibrable para que ese nivel de satisfacción sea óptimo y volver al mismo ciclo de levantamiento de la información para validar el actual *gap* de aprendizaje.

Es decir, se superaron indicadores, de clima laboral (nuestra gente está contenta), satisfacción con nuestros clientes y lógicamente mejoran los ingresos.

**10.** ¿Por qué es estratégicamente estructural y operativamente importante la creación de las escuelas para el BCP?

Por lo menos en el área de negocios que es donde yo trabajo, no sabíamos y salió como consecuencia de. Nosotros hicimos el proceso al revés, tuvimos que pararlo porque nos dimos cuenta [de] que necesitábamos de una metodología. Queríamos medir los resultados y sabíamos que teníamos que cambiar la planilla y en el proceso. a tropezones, nos dimos cuenta [d] que había que hacer el proceso virtuoso que te comenté. Creo que hoy con la experiencia de ello no nos atreveríamos a realizar algún cambio si antes no pensamos ¿quién ejecutará la transformación y qué necesita saber para ejecutarla?

**11.** ¿Has sido parte del equipo de creadores, expertos o formadores de las escuelas?

Estuve a cargo de la malla de transformación. Por un año estuve a cargo de la gerencia de estrategia y gestión comercial que diseñó el proceso de transformación.

## Entrevista a Franco Zamora

Guía de entrevista semiestructurada

Cargo: gerente de talento humano Unicom (2014)

Fecha: 25.4.2020

Hora: 5:30 p. m.

---

1. ¿Lideraste el proceso de creación de la UC en Unicom?

Yo lideré el tema de [la] UC. Mi especialidad es cambio cultural. Yo lidero cambios y creo estrategias. En Unicom, parte de la estrategia que usé fue *marketera*, porque yo entro a la gestión humana como MKT. En mi forma de ver, tienes los servicios hacia dentro, marca empleador, y hacia afuera todo lo que haces en comunicación interna, aparte de lo *hard* que es planilla y todo el tema laboral, pero la gestión siempre ha sido desde el foco de *marketing*. Entonces, el valor de las percepciones. En base a eso, yo vi una oportunidad en Unicom.

2. ¿Cómo se crea la UC en Unicom?

A partir de una necesidad, en su momento, esto fue en el 2015 aproximadamente. Unicom es una empresa especializada; es una empresa líder en mixes de concreto.

3. ¿Cuáles fueron las necesidades que encontraste?

En el tema de entrenamiento ya muy fuerte en todo el tema de mixes también, entonces creamos escuelas de mixeros porque en el mercado no había y los mejores estaban ya en Unicom. Entonces, si no hay gente en el mercado, hay que formar. Tenía una escuela que, en principio, era de 30 días aproximadamente y, aparte había temas de inducciones, temas de calidad y, además, de *know how* con capacitadores internos, pero empíricamente. Es más, ni siquiera lo manejaba RRHH. Lo manejaba cada área con sus gerencias. Entonces la empresa, cuando llegué en 2014, quería un cambio cultural y alinearse a los 4 valores de la empresa, que eran calidad, compromiso, enfoque al cliente, colaboración,. Y quería fusionar entre Concremax y Unicom (son 2 empresas), y era la 2da en el mercado. La compramos. Esa marca es parte de Unicom. Entonces alineamos valores, luego capacitación. Entonces, estaban los valores y el *know how* y hablamos de cambio cultural y la verdad es que falta líderes, falta gestión, falta liderazgo. Es algo que pasa en todo el Perú, no solo en esa industria, es un problema mundial y en nuestro país más aun, y, desde mi punto de vista es por varios factores: por el cómo te enseñaron en el colegio, sublevados a un profesor que te dice “abc”, y por cultura país es que a la gente no le gusta participar, tiene miedo a hablar. Siempre trato de que salgan de zona de confort. Eso se refleja en las empresas, porque tienes gente que no quiere darse a notar, que no afronta, cuya cultura es de poca negociación, no tienen formas de expresarse. Entonces en base a eso dije; vamos a trabajar en 3 líneas:

Programa de liderazgo, trabajamos con líderes; vamos a trabajar en competencias y valores transversales: responsabilidad, flexibilidad y adaptabilidad. Vamos a trabajar la parte técnica, replanteé la escuela de choferes, la escuela de calidad. Entonces, ya había una estrategia una estructura, y, de ahí, nace la idea de UC.

4. ¿Cuántas escuelas tenían hasta ese momento?

La escuela de concreto, la escuela de mixes de bomba, de choferes, para jefes de planta, además en inducción había temas de calidad que era súper fuerte. Éramos la única empresa que tenía un laboratorio en el Perú y era súper fuerte, además del programa de liderazgo y conductual que englobaba competencias y valores.

5. ¿La universidad corporativa fue diseñada bajo un modelo de alianza?

Con los programas y escuelas que teníamos, comenzamos a ejecutar con entidades externas, hasta ahí las percepciones no eran las mejores, además yo tenía un objetivo de marca empleador fuerte porque lo que quería es que los mejores talentos entren a Unicom. Eso lo decía nuestra frase: “Contamos con los mejores”. Entonces, me había propuesto traer la mejor gente del mercado y que Unicom suene como marca. La idea era trabajar como marca y vender. Cuando nos preguntamos ¿cómo hacemos para que esto se perciba más hacia afuera? y fue donde nació la idea de la universidad. Para esto, en el 2016 o 2017 ganamos 4 premios AB como parte de la estrategia, mejor programa de reconocimiento, mejor programa de dirección de personas, mejor programa con proveedores, y mejor programa con beneficios. Eso fue buenísimo. Para Merco talento nunca salimos en el top 100, y ese año salimos 44° y 1° en servicios por encima de Liderman y Atento que siempre ganaban. Entonces, a ese momento, la universidad aún no estaba cuajada. En el 2017 para el 2018, la capa ya estaba y el programa de liderazgo era ganador en AB. Yo trabajaba con Esan como docente; ya tenía vínculo con ellos y negociamos. Ellos no armaron la UC; era mi modelo con una estructura como una casa, con las 3 escuelas: técnica, líderes, comercial. Entonces qué se hizo: hablé con Esan. Mi intención era “ganar, ganar”. Les dije: “Tú me vas a validar el modelo que arme, como tengo un presupuesto de capacitación, yo te doy todas”. Pero, ahora, una parte le enseñaba Esan y otra mi gente por *know how*, pero Esan aprobaría los cursos que tengamos con una certificación como Esan; o sea, el peso académico era mayor. Lo que le planteé fue el 70% de capacitaciones a Esan y el 30 % con mi gente. Inclusive le dije: “Para que estés tranquilo, tú vas a formar a todos los facilitadores que ya capacitaban”, que eran como 50 personas y las vas a certificar como facilitadores. Lo formalizamos, a través de una alianza. Entonces convenía porque ya tenía esos presupuestos en capacitación asignados; solo los iba a redirigir. Ahora todo lo que se trataba como MKT fue por costo de Esan, porque fue ESAN que salía en los medios vendiendo la universidad. Ellos vieron la publicidad y evento. En clima laboral de la percepción que estaba en 65% subió a 85% en GPTW y eso fue, para resumir la estrategia.

6. ¿De todas las etapas que mencionaste, cuál fue la más importante?

Depende del objetivo. Yo quería, atacar 2 objetivos: la marca de la empresa, y la inversión de capacitación con retorno. Yo necesitaba que la gente se dedique más al lado comercial con herramientas. Yo necesitaba que la gente tenga mejor liderazgo. Yo necesitaba que la gente tenga mejor capacitación técnica según el *know how* del negocio. Eso atacaba directamente al negocio, como debe ser un plan de negocio, pero a la par lo hice con la universidad porque quería *marketear* y que la gente perciba clima laboral y marca empleador.

7. ¿Se inspiraron en algún modelo para la creación de la UC?

El gerente general siempre hablaba de una universidad; era mucha teoría y gaseoso. Sin embargo, soy recontrapragmático, porque hay muchas cosas relativas. Para mí lo mejor es ver todo desde el punto de vista administrativo, pensando ¿por qué tiene que ser así? y ¿qué voy a lograr? O sea, lo que yo quería era un modelo sostenible, práctico y no engorroso. Así lo creamos.

8. ¿Cuál fue el secreto?

El alineamiento al plan estratégico. El modelo tiene que pegar al negocio, que no sea complicado. A mí me funcionó este modelo porque tenía sentido, estructura, tenía la estrategia y sostenimiento, y, además validado por Esan. Como administrador me inspiré en el proceso administrativo, analicé mi estrategia con un FODA mis objetivos, plan y luego solo quedaba ejecutarlo.

Cuando se habló de la malla curricular, fue a partir del análisis de necesidades, o a partir de reuniones, frente del plan estratégico, fuente del nivel de clima de cada gerente. Luego agrupamos e hicimos una transversal

En esta coyuntura puedes ver que tener un batallón de especialistas no ayuda. Mi sugerencia es que el modelo debe ser práctico, funcional, y sostenible. Hemos tenido gente que era talento en empresas grandes y no soporta. Esto es como el fútbol, no porque juegues en el Real Madrid eres lo mejor.

9. ¿Cuál fue el presupuesto que se utilizó?

Pagamos como cualquier curso para que certifique; se trata de un programa *in house*. La inversión fue de aprox. 300 000 Soles al año. Gasté solo por los cursos, que igual hacía en capacitación, pero con un molde académico. Igual había un presupuesto para cada gerencia para temas puntuales.

10. ¿Cuál fue el tiempo que te tomó crear y lanzar la UC?

Aproximadamente, 3 meses. Es que ya había toda una base. Por ejemplo, el programa de reconocimiento fue en base a 3 valores, y cree “Valorarte”, lo único que hice fue alinearlos con una estrategia de comunicación interna. Lo mismo paso con la UC era solo integrarlo.

11. ¿Cuál fue el equipo que trabajó dentro del proceso de creación de la UC?, ¿Cuál era la función de RRHH en ese proceso?

Yo era el gerente de talento de RRHH. RRHH lideraba el proyecto; buscaba alineamiento, es decir, los objetivos y cultura en base a mis valores de empresa, con herramientas que te permitan detectar las necesidades, las evaluaciones de desempeño, por ejemplo. El *gap* de las competencias es clave para crear las mallas y escuelas, por ejemplo.

Con la jefa de capacitación, además de la jefa de comunicación y cultura, fueron mis pilares para el armado de la UC.

Había una gerencia corporativa antes en el grupo que veía el tema nóminas, sindicatos, y toda la parte de gestión de talento se descuidó, y se creó la posición en el 2014 justamente para trabajar la cultura y todos los objetivos se cumplieron.

12. ¿Qué otras áreas se involucraron en el proceso?

Jefes de operaciones y calidad eran parte del equipo. Un gerente de operaciones que se jubiló, emblemático. Lo pusimos como director de la Escuela de Choferes. El rector era el gerente general, el gerente comercial era el director de la Escuela Comercial, el decano de la Escuela [de] Liderazgo era yo y el gerente de operaciones era el decano de la Escuela Técnica. Éramos los que aprobamos el contenido de los cursos, súper pragmático. Yo soy enemigo de lo perfecto mide lo bueno. A veces es importante ver el truco entre ser rápido y ver el detalle. Es hacer las cosas bien y prácticas.

13. ¿Cuáles eran las métricas esperadas para el colaborador y cuáles para la empresa?

- Roi
- Percepción de beneficios (Clima Laboral)
- Percepción de la marca Unicom (adentro hacia fuera, imagen)
- Percepción del liderazgo

Ahora cada programa tiene su propia inversión. Eso es aparte y está en función de sus propios objetivos como escuela.

## **Hamburger University: Una educación universitaria de McDonald's<sup>3</sup>**

Artículo de la revista The Quad Magazine, 2019

---

McDonald's se encuentra entre los empleadores más grandes del mundo, una compañía multinacional con innumerables oportunidades de liderazgo y desarrollo profesional. La mayoría de estas oportunidades requieren la inscripción en la Hamburger University, la educación intensiva de cinco días del curso intensivo en gestión, liderazgo y cultura de la empresa. Además, es posible que pueda obtener créditos universitarios reales con su título en Hamburgerología.

¿Está interesado en administrar su propio negocio, obtener una valiosa capacitación en administración y asumir un rol de liderazgo con una de las marcas más reconocidas del mundo? Entonces podría ser un excelente candidato para la Universidad de Hamburger, el programa oficial de capacitación y educación para aspirantes a líderes de la cadena de restaurantes McDonald's.

Por ingresos, McDonald's es la cadena de restaurantes más grande del mundo. Por supuesto, se necesita mucho talento y mucho trabajo duro para ejecutar un espectáculo tan grande. Esos icónicos arcos dorados aparecieron por primera vez en San Bernadino, California, donde la hamburguesería insignia abrió sus puertas en 1940. Hoy, los más de 1.7 millones de empleados de la compañía podrían llenar la ciudad de San Bernadino seis veces. McDonald's es el segundo empleador más grande del mundo, justo detrás de Wal-Mart. Una empresa de esta magnitud requiere un excelente liderazgo.

Aquí es donde entra Hamburgerology. Hamburgerology, es una cosa real; no solo una cosa, sino un título que puede obtener al graduarse de McDonald's Hamburger University. Los profesionales de gestión que trabajarán en diversas áreas de la estructura corporativa del gigante de la comida rápida deben completar primero cursos de capacitación y desarrollo profesional en un extenso campus de Chicago de 130,000 pies cuadrados.

Queríamos aprender más sobre la experiencia de la Universidad de Hamburger y las oportunidades que ofrece para miembros ambiciosos de la familia McDonald's. Tuvimos la oportunidad de hablar con Rob Lauber, vicepresidente senior y director de aprendizaje de McDonald's Corporation. Como parte de sus responsabilidades generales para McDonald's, Rob es el jefe de operaciones de la Universidad de Hamburger en todo el mundo. Aunque se unió a McDonald's en 2014, 2019 también marca 30 años en la profesión de Aprendizaje y Desarrollo para Rob. Con una carrera que abarca seis empresas en cuatro industrias diferentes, la visión de Rob trasciende el funcionamiento interno de McDonald's y ofrece una visión esclarecedora del mundo de la formación profesional y la educación corporativa.

### **Historia de la hamburguesa**

La Universidad de Hamburger tiene una historia que se remonta casi hasta la cadena de McDonald's. Sus raíces están profundamente entrelazadas con la fundación de la propia empresa. Esto hace que la Universidad de Hamburger sea uno de los primeros programas de educación corporativa de este tipo. La cadena McDonald's nació

---

<sup>3</sup> <https://thebestschools.org/magazine/mcdonalds-hamburger-university/>

cuando un ambicioso vendedor de batidoras de batidos llamado Ray Kroc se asoció con Maurice y Richard McDonald, dos hermanos con una pequeña pero popular cadena de restaurantes de hamburguesas, y finalmente los compró. Abrió su primera nueva ubicación en Des Plaines, Illinois, 1955.

Fue allí donde Fred L. Turner encontró trabajo por primera vez como cocinero a la parrilla en 1956. Por supuesto, Ray Kroc se convertiría en uno de los empresarios más exitosos del mundo. Las visiones de Fred Turner para la marca, la coherencia y el control de calidad lo ayudarían a llegar allí. Además de ascender rápidamente en los rangos de la empresa incipiente y conseguir un puesto como gerente de operaciones en 1958, Fred Turner fundó la Universidad de Hamburger en 1961.

El programa corporativo de educación y capacitación fue un concepto pionero. *Business Insider* señala que el hombre de la parrilla, que finalmente se convertiría en el presidente principal de McDonald's, comenzó la Universidad de Hamburger en el sótano de un restaurante McDonald's en Elk Grove Village. Quince estudiantes se graduaron de la primera clase en febrero de 1961.

Los que asistieron a la Universidad de Hamburger en sus primeros días recibieron instrucción no solo de Fred Turner, sino también del propio Ray Kroc.

En 2015, Business Insider informó que hay siete universidades de hamburguesas en todo el mundo, incluida la más nueva de Shanghái, que abrió sus puertas en 2010. Numerosos ejecutivos de McDonald's han tomado cursos en la Universidad de Hamburger, incluido el presidente de McDonald's USA, Mike Andres. Easterbrook tomó capacitación en operaciones en la ubicación de la escuela en Londres. En general, el 40 por ciento del liderazgo global de McDonald's ha asistido a HU.

El vicepresidente senior y director de aprendizaje de McDonald's, Rob Lauber, señala que hoy, la Universidad de Hamburger capacita a aproximadamente 5000 gerentes de restaurantes y propietarios de franquicias al año. Más de 350,000 empleados de McDonald's han pasado por sus programas de administración, liderazgo y administración de empresas.

El emblemático campus de la Universidad de Hamburger pasó la mayor parte de su historia sentado en la ciudad natal de Ray Kroc, Oak Brook, Illinois. En 2018, el campus se mudó a una nueva y emocionante ubicación en Chicago. (El antiguo complejo de estudios de Oprah, como sucede).

Con la ayuda de Rob Lauber, ofrecemos un vistazo rápido de cómo puede asistir a la Universidad de Hamburger, qué experimentará si lo hace y qué puede hacer con esta educación. También veremos algunos consejos para asistencia financiera, becas McDonald's e incluso formas en que puede convertir su educación McDonald's en créditos universitarios.

### **¿La Universidad de Hamburger es adecuada para ti?**

Si crees que te interesaría asistir a la Universidad de Hamburger, deberás comenzar como lo hizo Fred Turner hace tantos años. El camino a la Universidad de Hamburger comienza con un trabajo en McDonald's, especialmente en una capacidad de liderazgo.

Rob señala que cualquier persona que sea gerente de un restaurante o esté en línea para convertirse en gerente de un restaurante en el sistema McDonald's puede asistir

a la Universidad de Hamburger. En 2019, ampliamos las ofertas a los propietarios de franquicias y hemos tenido más de 100 ofertas de asistencia en la Universidad de Hamburger.

Como señala Rob, esta experiencia coloca al personal de nivel gerencial para avanzar a los niveles más altos del negocio. Los que asisten a la Universidad de Hamburger, dijo, se van mejor equipados para administrar excelentes restaurantes, una parte fundamental de nuestra estrategia comercial. Muchos de los que asisten se encuentran en ubicaciones multimillonarias a una edad bastante temprana. Esto, a su vez, los convierte en excelentes propietarios de negocios a largo plazo.

### **¿Cómo es Hamburger University?**

Rob Lauber describe el campus original de Oak Brook como un lugar icónico, uno donde innumerables futuros líderes vinieron a aprender y crecer. Sin embargo, con el reciente traslado a Chicago, la Universidad de Hamburger ha modernizado la experiencia educativa. Rob señala que nuestro espacio contiene características digitales de vanguardia que brindan personalización a nuestros participantes, así como capacidades de transmisión de video que permiten la participación 'de afuera hacia adentro' de nuestros propietarios de franquicias donde pueden compartir su viaje, experiencias y lecciones aprendidas.

Rob nos dice que la nueva ubicación se encuentra en una parte emocionante de la ciudad, por lo que sin duda se suma a la experiencia “wow” para los participantes. Muchos *publican* fotos en Instagram bajo la etiqueta **#HamburgerUniversity** y podemos publicar esas publicaciones en nuestras instalaciones en tiempo real. Tiene todas las tradiciones de un aula combinada con una habilitación tecnológica significativa. ¡Es emocionante!

### **¿Qué tan difícil es ingresar a la Universidad de Hamburger?**

Ahora que está lo suficientemente entusiasmado con la oportunidad, probablemente se esté preguntando cómo puede inscribirse. Como señala Rob, la Universidad de Hamburger solo ha estado disponible para los gerentes de restaurantes y aquellos directamente en línea para convertirse en uno. Eso hace que el grupo elegible en el vecindario de 75,000 personas en nuestro sistema de casi dos millones en todo el mundo. Por lo general, nuestros propietarios de franquicias independientes nominarán a personas para que asistan, por lo que, si bien no hay requisitos académicos, la asistencia es bastante selectiva.

Entonces, si usted es gerente de un restaurante, o está en línea para convertirse en uno, y está interesado en asistir a la Universidad de Hamburger, querrá asegurarse de que el propietario de su franquicia conozca su ambición. Hazte visible y asegúrate de comunicar tu deseo de avanzar a través de este programa. Este podría ser su boleto de entrada al campus de Chicago.

Para los estudiantes internacionales, los requisitos pueden diferir. De hecho, la admisión al campus de Shanghái más recientemente acuñado es notoriamente selectiva. *Bloomberg News* *informó una vez* que, con una tasa de aceptación de poco menos del 1% de todos los solicitantes, la Universidad de Hamburger de Shanghái era una escuela mucho más selectiva que la Universidad de Harvard, con una tasa de aceptación del 7%.

## **¿Qué estudiarás en la Universidad de Hamburger?**

Según el *Chicago Tribune* Cada año, cientos de nuevos gerentes generales de McDonald's en Estados Unidos pasan cinco días en la Universidad de Hamburger en el campus corporativo del gigante de las hamburguesas, trabajando para obtener una licenciatura honoraria en Hamburgerology. Durante sus visitas, juegan roles, se reúnen con su jefe, en este caso, un profesor, y se preparan para regresar a casa y hacer mejoras reales en los restaurantes que dirigen.

Entonces, ¿qué significa realmente Hamburgerology? ¿Y cómo puede posicionar a los graduados para liderar mejor dentro de sus restaurantes y más allá?

Rob señala que los cursos específicos incluyen gestión de turnos, introducción a la gestión y servicios para invitados y una sesión conocida como GM Capstone. Rob señala que también hay clases de capacitación para otros líderes.

Rob continúa señalando que Un día típico en la vida de un participante en la Universidad de Hamburger se centraría en varias cosas: desarrollar su capacidad de liderazgo, aprender de sus pares y expertos y participar en escenarios desafiantes que generen información sobre sus propios estilos, oportunidades y fortalezas.

## **¿Cuánto cuesta la Universidad de Hamburger? ¿Hay becas o ayuda financiera?**

Si está interesado en asistir a la Universidad de Hamburger y el costo es un factor, tenemos buenas noticias. Rob nos dice que McDonald's y sus franquiciados comparten los costos para ejecutar los programas en la Universidad de Hamburger. Como tal, no hay costos para los participantes.

Por supuesto, esto significa que los estudiantes de la Universidad de Hamburger realmente no necesitan becas o ayuda financiera. Sin embargo, McDonald's patrocina una serie de programas de asistencia de becas y matrícula destinados a ayudar a sus empleados y miembros de la comunidad a dar el salto a universidades acreditadas de dos y cuatro años.

Aunque no está directamente afiliado a la experiencia de la Universidad de Hamburger, McDonald's ofrece los siguientes programas de becas y ayuda financiera:

### **El Thurgood Marshall College Fund:**

Brinda asistencia financiera a estudiantes sobresalientes que asisten a una de las 47 universidades y universidades históricamente negras con apoyo público (HBCU) e instituciones predominantemente negras (PBI) dentro de la red de escuelas miembro de TMCF. Cada año, seis estudiantes son seleccionados para recibir una beca de mérito de \$ 10,000 para el año académico posterior.

### **Arcadas a la oportunidad:**

Brinda asistencia financiera a los empleados elegibles de McDonald's de EE. UU. Que trabajan en los restaurantes participantes para que puedan obtener un diploma de escuela secundaria, recibir asistencia de matrícula universitaria, acceder a servicios gratuitos de educación y asesoramiento profesional, y aprender inglés como segundo idioma. McDonald's estima que ha aumentado el acceso a la educación para

más de 38,500 empleados, otorgando más de \$ 58 millones en asistencia de matrícula en general.

Esto subraya el compromiso de la compañía McDonald's no solo de avanzar a los empleados dentro de su propia organización a través de la Universidad de Hamburger, sino también de brindarles a sus empleados acceso a oportunidades educativas y profesionales más amplias. De hecho, la Universidad de Hamburger puede valer mucho más que su peso en carne de res

### **¿Puedo obtener créditos universitarios por asistir a la Universidad de Hamburger?**

Para reiterar un punto anterior, la Universidad de Hamburger es gratuita para los asistentes elegibles. Dentro del contexto de la Universidad de Hamburger, los estudiantes pueden obtener 23 créditos para obtener un título en Hamburgerología. Este título puede tener valor en el mundo real incluso más allá de McDonald's. Según *Business Insider*, los estudiantes también pueden aplicar algunos de estos créditos a un título de asociado o licenciatura en 1,600 colegios y universidades de EE. UU., Informa el Consejo Estadounidense sobre Educación. Esto significa que, sin cargo, puede comenzar a ganar créditos universitarios a través de la Universidad de Hamburger.

Rob Lauber destaca esta oportunidad y nos dice que, en muchos países, incluido EE. UU., La asistencia y la finalización de nuestros planes de estudio se traducirán en acreditación para obtener un título de educación superior o un nivel de certificación reconocido a nivel nacional. Por ejemplo, nuestros programas en los EE. UU. Ayudan a los gerentes a recibir créditos universitarios por [finalización] ... En países como el Reino Unido o Australia, pueden recibir la certificación para una calificación reconocida a nivel nacional.

Rob señala que McDonald's mantiene una variedad de asociaciones de trabajo con colegios y universidades acreditadas. Explica que a través de nuestro programa **Archways to Opportunity**, los participantes pueden recibir créditos universitarios para su capacitación.

### **¿Qué puedo hacer con un título de la Universidad de Hamburger?**

Todas las características anteriores sugieren que un trabajo en McDonald's, y un título de la Universidad de Hamburger, realmente podría ser un excelente punto de entrada a una universidad acreditada regionalmente o una certificación profesional práctica. Esos créditos universitarios podrían ser extremadamente valiosos, lo que se traduce en dinero real ahorrado, si puede transferirlos efectivamente a un programa en un colegio o universidad acreditada de dos o cuatro años.

Si eso es algo que le interesaría seguir mientras continúa avanzando en su carrera de liderazgo dentro de McDonald's, eche un vistazo a las **mejores universidades en línea**. La mayoría de estos programas se distinguen por su conveniencia, flexibilidad y accesibilidad para adultos que trabajan y otros estudiantes no tradicionales.

Con un título de la Universidad de Hamburger, calificará no solo para avanzar en la estructura de liderazgo de McDonald's, sino para liderar y sobresalir en una variedad de entornos empresariales y organizativos. Las habilidades y el conocimiento que obtendrá aquí pueden aplicarse en muchos contextos comerciales. Y si eres como el

fundador de Hamburger University, Fred Turner, tu camino hacia el éxito, el liderazgo y la innovación podría comenzar con un trabajo simple como cocinero a la parrilla.

Si ve a la Universidad de Hamburger como un punto de partida para obtener un título en administración de empresas, considere seguir su capacitación de McDonald's con uno de los siguientes programas en línea:



Los 25 mejores programas de grado de asociado en línea de administración de empresas



Los 30 mejores programas de licenciatura en línea en administración de empresas



*El mejor programa de licenciatura en línea en administración de empresas*

Cerraremos con algunas palabras de sabiduría para cualquiera que esté considerando este camino. Rob señala que el legado de Ray Kroc (así como el de Fred Turner) continúa hasta nuestros días. Tenemos una cita en la Universidad de Hamburger que dice “Porque hemos aprendido, hemos crecido”. Y todavía es verdad, Ray comenzó la Universidad de Hamburger con la idea de poder ayudar a los gerentes de restaurantes a ser líderes competentes y seguros. Nuestro enfoque en este principio sigue siendo cierto hoy.

Contexto nacional

Universidad Corporativa IBK<sup>4</sup>

Artículo del periódico: Aptitus, 2018

---

Jonathan Golergant, estudió Psicología en la Universidad Católica del Perú, tiene un Master en Educación en Harvard University y un MBA en Columbia University. Actualmente es Director General de universidad corporativa del Grupo Interbank. Previamente se ha desempeñado como Director de Desarrollo Académico de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

“Es fundamental invertir tiempo y recursos en implementar un sistema efectivo de evaluación del impacto que la formación tiene en el desempeño de los colaboradores y en los indicadores del negocio.”

***Coméntenos ¿Qué es una universidad corporativa ? ¿A qué nos referimos cuando usamos ese término?***

Una universidad corporativa es el marco en el que se alinean los objetivos estratégicos de una empresa o Grupo Empresarial con las competencias que sus colaboradores requieren para alcanzar esos objetivos. Por ello, la universidad corporativa eleva a la formación a la categoría de “Variable estratégica” dentro de la corporación.

La universidad corporativa Interbank (UCIK) es concebida como una “universidad dentro del Grupo Interbank y para el Grupo Interbank”. Como tal, ofrece a los más de 25,000 colaboradores del Grupo, en sus más de 10 empresas, programas diseñados para puestos específicos y orientados a desarrollar las destrezas que requieren para realizar sus trabajos con eficiencia y prepararse para los retos del futuro. UCIK es la primera universidad corporativa del Perú y está implementando un plan que le permitirá convertirse en pocos años en una universidad corporativa de clase mundial.

***¿Por qué se emprende el proyecto de desarrollar una universidad corporativa en el Grupo Interbank?***

La universidad corporativa del Grupo Interbank cumple una función clave en cinco aspectos estratégicos vitales para el desarrollo de nuestros negocios:

a) Ayuda al Grupo a hacerle frente al futuro en un mundo en el que la adecuación de nuevos conocimientos y destrezas son claves para la supervivencia de nuestros negocios. b) Permite al Grupo cerrar brechas entre las competencias que sus nuevos colaboradores poseen y las que deben poseer para desempeñarse con eficiencia en sus puestos actuales y estar a la vanguardia del mercado.

c) Contribuye activamente a que el Grupo Interbank pueda atraer y retener al mejor talento.

---

<sup>4</sup> <https://aptitus.com/blog/universidad-corporativa/>

d) Permite a la organización gestionar el desarrollo de carreras dentro del Grupo, equipando a los colaboradores con potencial para los puestos que asumirán en el futuro.

e) Fortalece la cultura y los valores del Grupo, democratiza las relaciones y fortalece los vínculos interpersonales entre miembros de distintas empresas propiciando espacios idóneos para la generación de ideas y para la innovación, que es uno de los aspectos centrales que distingue al Grupo Interbank.

***¿Quiénes pueden acceder a este programa y cuáles son sus beneficios?***

Únicamente pueden acceder a los más de 600 cursos y 25 programas que ofrece la universidad corporativa del Grupo Interbank, los colaboradores de las diferentes empresas del Grupo. La universidad corporativa es un beneficio que se otorga exclusivamente para nuestros colaboradores quienes mientras forman parte del Grupo Interbank tienen acceso a oportunidades educativas únicas que contribuyen a su desarrollo personal y profesional, incrementan su empleabilidad y les permite obtener certificaciones y adquirir habilidades que pueden llevar consigo a lo largo de sus carreras.

***¿De qué manera la creación de la UCIK incrementó la productividad en sus empleados?***

Cada programa de UCIK contribuye de manera clara al incremento de la productividad de los colaboradores que participan en él, aunque el sistema que permite medir dicho impacto difiere de programa a programa. Por ejemplo, con los ejecutivos de banca comercial, con los ejecutivos de riesgo y con los representantes financieros que recién ingresan a Interbank, la efectividad del programa se mide en función al tiempo que les toma adecuarse a su nuevo puesto y comenzar a ser productivo en él. Los programas implementados han conseguido el tiempo de adecuación se acelere en un 75%. Para gerentes de tiendas de Supermercados Peruanos, se ha diseñado una matriz de comportamientos que permite evaluar antes y después del programa la medida en que las competencias esperadas se han desarrollado. Para recepcionistas en Casa Andina, trabajamos con encuestas de clientes antes y después del programa. En programas que permiten a los colaboradores diferenciar pedidos de reclamos y procesarlos adecuadamente, trabajamos con grupo control y grupo experimental, y así sucesivamente. Lo que es clave, es saber qué se quiere monitorear y tener el diseño de la evaluación de impacto del programa antes del inicio del mismo para poder recoger la información relevante.

***¿Cómo la UCIK puede estimular el progreso personal y profesional de los empleados?***

Creo que las universidades corporativas pueden ser ejemplos muy efectivos del modo en que la empresa privada puede contribuir al desarrollo del mercado laboral y de la sociedad.

La formación que recibe cada colaborador en la universidad corporativa contribuye a hacer de ese colaborador un mejor trabajador, un mejor profesional y una mejor persona, este aprendizaje forma parte de su propio activo personal y puede llevarlo consigo a dónde vaya. En suma, gracias a la Universidad corporativa Interbank decenas de miles de trabajadores en el Perú están aprovechando oportunidades educativas de calidad, que los enriquecen a nivel personal y profesional, que les

generan un alto nivel de satisfacción y que posiblemente no hubieran estado disponibles para ellos de otro modo.

Nuestra idea es que el paso de un colaborador por la universidad corporativa Interbank sea un sello de calidad que garantice a la sociedad un trabajador diestro en su quehacer, responsable, con deseo de superación y con excelente disposición para entregar siempre lo mejor de sí mismo. La universidad corporativa Interbank es el fiel reflejo de que el Grupo Interbank ofrece a sus colaboradores más que un trabajo, les ofrece un mejor futuro.

***¿Se recomienda implementar una universidad corporativa a pequeñas y medianas empresas? ¿Por qué?***

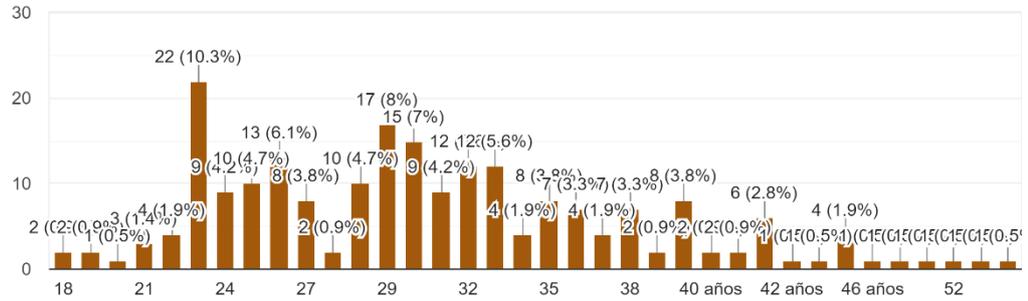
Sea cual fuera el nombre que se use, lo que recomiendo a todas las empresas sean éstas grandes, medianas o pequeñas es que desarrollen programas de formación que estén claramente vinculados a la estrategia de cada negocio. El desafío es complejo pues para ello se requiere un sistema de detección de necesidades muy oportuno y efectivo, la capacidad de diseñar programas a la medida, contruidos sobre problemáticas reales y con ejercicios que permitan transferir lo aprendido a la solución de problemas relevantes para el trabajo. Finalmente, es fundamental invertir tiempo y recursos en implementar un sistema efectivo de evaluación del impacto que la formación tiene en el desempeño de los colaboradores y en los indicadores del negocio. Es preferible tener pocos programas que tengan estas características que muchos cursos generales en los que las balas se disparan sin tener claro el blanco. Esta no es una tarea sencilla, sin embargo, si se parte de una convicción genuina del más alto nivel de la organización de que invertir seria y generosamente en el desarrollo de las personas es beneficioso para todos, el camino se hace más fácil.

## Anexo II

### Cuestionario preliminar

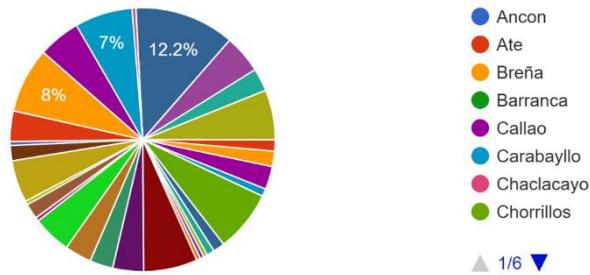
#### Ingresa tu Edad

213 respuestas



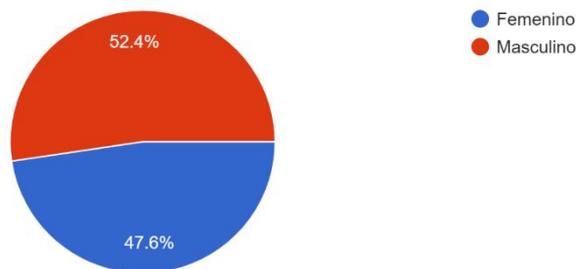
#### Indica el Distrito en el que vives

213 respuestas



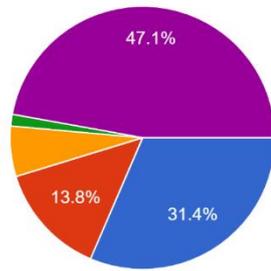
#### Ingresa tu Genero

212 respuestas



### Cuántos hijos tienes?

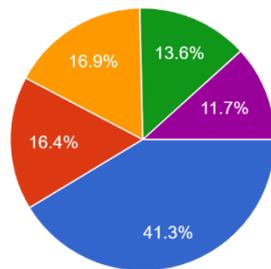
210 responses



- 1
- 2
- 3
- + de 3
- NO tengo hijos

### Con quienes vives en casa ?

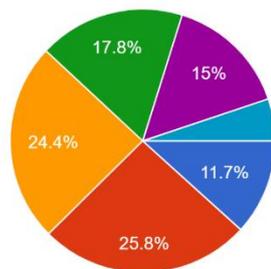
213 responses



- Padres
- Hijos
- Pareja
- Solo yo
- Todas las anteriores

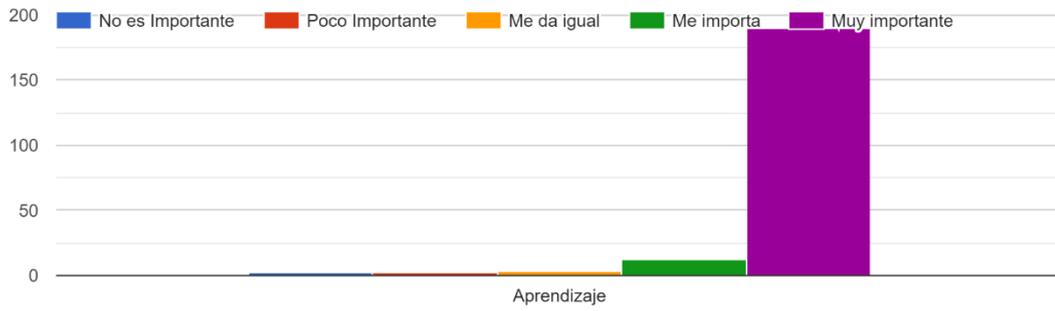
### Cuál es tu nivel Académico?

213 responses

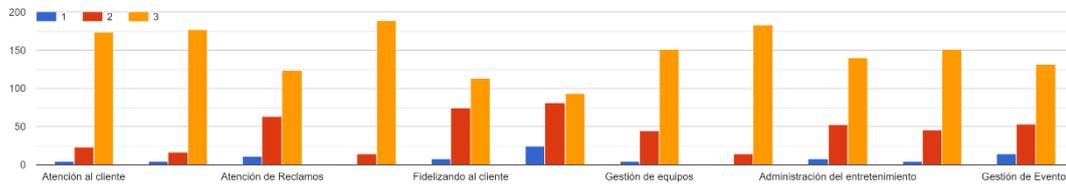


- Secundaria completa
- Carrera Técnica Incompleta o cursando ( Instituto)
- Carrera Técnica Completa ( Instituto)
- Universitaria Incompleta o cursando
- Universitaria Completa
- Postgrado

Cuán importante es para ti el aprendizaje?

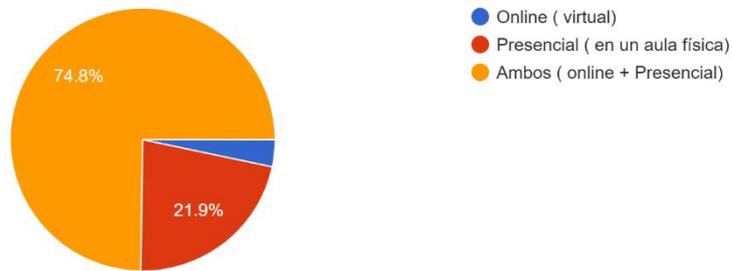


Del 1 al 3 (siendo 3 el de mayor valor): Cuánto te interesaría especializarte en los siguientes temas ?



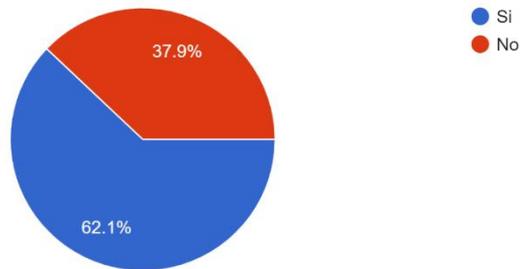
Qué espacios de aprendizaje CONOCE?

210 respuestas

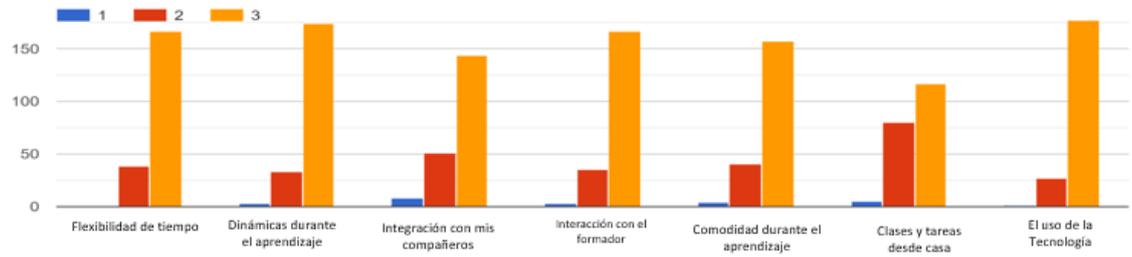


Haz llevado capacitaciones o cursos virtuales (online) ?

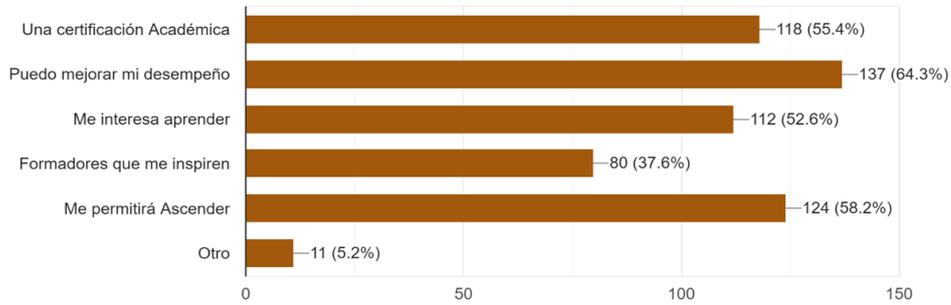
211 respuestas



Del 1 al 3 (siendo 3 el de mayor valor) : Marque las razones que valore mas de los espacios de aprendizaje



Qué VALORARÍAS del aprendizaje dentro de tu trabajo? ( Puedes marcar mas de 1 opción)  
213 respuestas



**Anexo 4**  
**Material de referencia BCP**

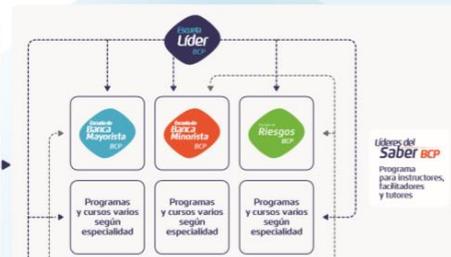


**Nuestro Modelo de Gestión del Aprendizaje**

En el BCP creemos que gestionar el aprendizaje y el conocimiento es la palanca estratégica necesaria para el logro de nuestros objetivos. La Capacitación y el desarrollo de cada colaborador están alineados a la realidad del BCP y a la manera de actuar de nuestras unidades. Con ello, hacemos que cada colaborador desarrolle los conocimientos y las habilidades que requiere para convertirse en un profesional exitoso, contribuyendo eficientemente con las metas de nuestros negocios y sus resultados.

**Premisas de la Gestión del Aprendizaje en el BCP**

- Enfoque analítico en el diagnóstico de las necesidades estableciendo las brechas de conocimientos y habilidades.
- Involucramiento de todas las unidades de negocio para la determinación de sus necesidades prioritarias.
- Propuesta de solución integral, utilizando metodología Blended Learning y recursos con contenidos con valor diferencial que forman parte de nuestra ventaja competitiva.
- Promoción de la transferencia al puesto de trabajo con la aplicación al entorno profesional cotidiano.





## Modelo Escuela Líder BCP

### Excelencia en la gestión de personas en el BCP

La Escuela Líder BCP ha desarrollado programas de formación gerencial basados en un modelo de Gestión de Personas en BCP. El Perfil del Líder se enmarca dentro de cinco dimensiones que contienen competencias específicas y estandarizan las mejores prácticas de un Líder en el BCP.



»BCP»

## ¿Qué te ofrecen los Programas Líder BCP?

- Un amplio conocimiento sobre los procesos y modelos internos del BCP orientados a la Gestión de Personas.
- La posibilidad de interactuar con líderes de otras jefaturas para extender tu visión del negocio.
- Un intercambio productivo de experiencias exitosas y enriquecedoras con otros líderes BCP.
- Una metodología personalizada y moderna.

»BCP»

## Un programa diseñado a tu medida

En la Escuela Líder BCP somos conscientes del valor de tu tiempo y del compromiso con que asumes tus labores. Por ello, disponemos del Blended Learning, una metodología que te brinda un aprendizaje interactivo y multidisciplinario, sin necesidad de interrumpir tus responsabilidades diarias.

**Blended Learning**

- Actualizaciones
- Aprendizaje en el puesto de trabajo (On the job)
- Talleres presenciales
- Tutorías virtual
- Cursos virtuales

**Elementos que componen nuestros programas**

**Programas de Capacitación**

Nuestros programas están compuestos por un conjunto de cursos virtuales y talleres presenciales, que te permitirá mantener actualizado en técnicas y temas relacionados a la gestión de personas.

**Conferencias Líder BCP**

Cada año organizamos las conferencias de la Escuela Líder BCP dedicadas por expertos en liderazgo y gestión. Con ello, interiorizamos en métodos innovadores y en las últimas tendencias de estas especialidades.

**Comunicación y Seguimiento**

Ponemos a tu disposición información y herramientas valiosas que acompañarán tu gestión en momentos claves. Contarás con un canal de acompañamiento y soporte continuo durante tu especialización.

**Comunidad Líder BCP**

Integrar nuestra comunidad de líderes es pertenecer a una red de contactos con otros líderes como tú.

## Mayores Competencias de Gestión



La Escuela Líder BCP busca fortalecer las conductas del líder BCP. Por ello, plantea herramientas para atender los desafíos en la gestión de personas.

**Esta oferta formativa se compone de cuatro programas.**

Programas	Gerentes de Área	Gerente de Servicio	Gerente Adjunto	Gerente Regional	Gerente de Agenda	Sub Gerente	Sub Gerentes adjuntos	Supervisor/ SPO / SADV	Jefes
Programa Líder BCP para Gerentes con experiencia	●	●							
Programa Líder BCP para Gerentes		●	●	●					
Programa Líder BCP para Gerentes DCA					●				
Programa Líder BCP para Jefes.						●	●	●	●



## Programa Líder BCP para Jefes

El Programa Líder BCP para Jefes te permitirá ampliar tu perfil y enfrentar nuevos retos que demandan profundizar en el uso de herramientas, recursos y conocimientos claves para la consecución de resultados individuales y colectivos.

**Dirigido a:** Subgerentes, Subgerentes adjuntos, Jefes y Supervisores de la organización.

**Duración:** 7 meses

*La percepción de los ejecutivos peruanos es que, en la actualidad, requieren especializaciones constantes de innovación y liderazgo para competir en un mercado que reconoce a los directivos mejor preparados.*

**Consultora GRM, Encuesta 2014**

### Jenny Jara Subgerente adjunto de Operaciones Postventa

*"Enriquecedora. Así definiría mi experiencia en el Programa Líder BCP porque me permitió ampliar los criterios para el manejo del equipo que tengo a cargo. Además, gracias a la revisión de casos que brinda el programa, pude desenvolverme con mayor seguridad en el proceso de entrevistas, feedback, y gestión de situaciones bajo presión. Todo siempre orientado a maximizar la experiencia del cliente en el BCP"*

### Jose Ccahuana Subgerente de Metodología de Riesgo

*"La metodología de la Escuela de Líderes BCP es altamente flexible, ya que las horas dedicadas al Programa no dificultan el cumplimiento de tus labores. Hay cursos virtuales y los presenciales se programan con bastante anticipación, así que puedes organizar con tiempo las tareas del trabajo. Y los resultados saltan a la vista: mejoras la interacción con los compañeros, aprendes a priorizar mejor las actividades y a potenciar tu productividad. Muy recomendable"*





»BCP»

## Una propuesta de capacitación al ritmo del negocio y cultura del BCP.

El Programa Líder BCP para Jefes se compone de siete cursos, divididos en módulos virtuales (MV) y presenciales (MP). Antes de iniciar, llevarás un curso introductorio que te permitirá adquirir la información y técnicas necesarias para desenvolvarte durante todo este programa.

Módulos Virtuales (MV)  
Módulos Presenciales (MP)



### 1. Planificación Laboral

Identificar los roles y responsabilidades de cada colaborador es el punto de partida para realizar una planificación estratégica con tu equipo. Parte de tu formación como líder depende de tus competencias organizativas y de tu pericia para priorizar procesos. En este curso te ofrecemos los principios básicos de planeamiento y organización.

#### Módulos:

- La Importancia de los Roles y Responsabilidades en la Planificación y Organización del Líder (MV)
- Herramientas de Organización y Planificación (MV)
- Acciones de Planificación y Organización (MP)
- Priorización Efectiva (MP)

Módulos Virtuales (MV)  
Módulos Presenciales (MP)

### 2. Gestión del Desempeño

Valorar el rendimiento de los colaboradores requiere del conocimiento de indicadores y métodos confiables de evaluación. En este curso dominarás los instrumentos para analizar y gestionar el desempeño individual y grupal a largo plazo.

#### Módulos:

- Transformación de Conductas en Resultados (MV)
- Medición del Desempeño en el BCP (MV)
- Desempeño Interno (MP)
- La Comunicación del Desempeño (MP)
- Seguimiento al Desempeño (MP)

### 3. Gestión de las Compensaciones

El reconocimiento del desempeño de un colaborador y la oferta de valor que se le ofrece debe hacerse sobre la base de criterios de equidad y justicia. Para ello, este curso dispone de tres módulos con los cuales aprenderás a deliberar la compensación de cada miembro de tu equipo.

**Módulos:**

- Oferta de Valor en el BCP (MV)
- Conceptos Básicos de las Compensaciones (MV)
- Tipos de Compensaciones en el BCP (MV)

### 4. Gestión Laboral Efectiva

Conocer los lineamientos y políticas del Banco, gestionar de manera objetiva a nuestros equipos y aprender a comunicar una desvinculación laboral son contenidos que se encuentran a tu disposición en los tres módulos virtuales de este curso.

**Módulos:**

- Gestión de Equipo BCP (MV)
- Inspecciones Laborales (MV)
- Manejo de la Desvinculación (MV)

Módulos Virtuales : (MV)  
Módulos Presenciales (MP)



### 5. Dirección de Equipos

Este curso te ofrece un dinámico aprendizaje en el campo de las competencias blandas y tiene como objetivo asegurar una relación efectiva con tus colaboradores basándonos en la comunicación asertiva y reconocimiento.

**Módulos:**

- Motivación, Comunicación y Reconocimiento de Colaboradores (MV)
- Manejo de Conflictos (MV)
- Motivación, Productividad y Resultados de Negocio (MP)
- Estilos Sociales (MP)
- Método de Indagación (MP)

Módulos Virtuales : (MV)  
Módulos Presenciales (MP)

### 6. Reclutamiento y Selección

Para contar con un gran grupo humano es necesario poder participar activamente de este proceso en tu rol de Líder. En estos seis módulos te enseñamos a analizar y sustentar la elección de un candidato con la metodología BCP.

**Módulos:**

- Marca empleador BCP (MV)
- Gestión de la Cobertura de Vacantes en el BCP (MV)
- El Modelo de Selección BCP (MV)
- Feedback en el Proceso de Selección (MV)
- Introducción Proceso de Cobertura de vacantes (MP)
- Levantamiento/Validación del Perfil de Puesto (MP)
- Proceso de evaluación (MP)
- Enfoque de Feedback en el Proceso de Selección (MP)



**Lyssette Velarde**  
Gerente de Banca Institucional

"Se trata de un programa perfeccionador y facilitador del trabajo diario. En mi caso, fortalecí mi rol como responsable del equipo que dirijo. Pude profundizar mis conocimientos sobre la gestión del talento y sus diferentes procesos, como la selección por competencias, la evaluación del desempeño, el diseño y la valoración del puesto. En paralelo, aprendí más sobre temas claves para la gestión del día a día, como las vacaciones, las promociones y las remuneraciones dentro de la cultura del BCP"

**Álvaro Escobar**  
Gerente Adjunto de Planeamiento Financiero

"Gracias al Programa, ahora soy mucho más consciente de qué espera mi equipo de mí. Entiendo mejor cuál es mi función en las tareas diarias del grupo: enseño, delego, monitoreo, soluciono y facilito que se hagan las cosas. No soy indispensable; si lo soy, es porque no estoy haciendo bien mi trabajo. Una ventaja adicional del Programa: la posibilidad de compartir experiencias con otros líderes del BCP. Así, entiendo y entendemos quiénes somos como organización, a la vez que la organización nos dice qué quiere que seamos para ella"



## 1. Gestión del Desempeño

El desempeño de los colaboradores debe gestionarse mediante un enfoque sistémico, que abarca desde la definición de sus perfiles hasta el empleo de indicadores confiables de evaluación.

### Módulos:

- Construcción de Roles y Responsabilidades (MV)
- Transformación de Conductas en Resultados (MV)
- Medición del Desempeño en el BCP (MV)
- Matriz de Desarrollo (MV)
- Proceso de Evaluación de Desempeño (MP)
- La Comunicación del Desempeño (MP)
- Seguimiento del Desempeño (MP)
- Calificación Anual del Desempeño (MP)
- Aplicación de la Matriz de Desarrollo (MP)

Módulos Virtuales : (MV)  
Módulos Presenciales (MP)

Inicio

Jefes

Gerentes

Gerentes DCA

Gerentes con experiencia

## 2. Gestión de las Compensaciones y Oferta de Valor

El curso explica las principales aristas del rubro Compensaciones y analiza las distintas variables en torno al sistema remunerativo y oferta de valor en el BCP. Asimismo, enfatiza la relación de estos conceptos con las asignaciones y cargos al interior de la organización.

### Módulos:

- Oferta de Valor en el BCP (MV)
- Conceptos Básicos de las Compensaciones (MV)
- Tipos de Compensaciones en el BCP (MV)
- Descripción y Valoración de Puestos (MV)
- Introducción a las compensaciones (MP)
- Compensación Total Anual (MP)
- Posibles etapas en la vida laboral (MP)
- Compensación Integral (MP)

## 3. Gestión Laboral Efectiva

En este curso se detallan los distintos escenarios de la gestión laboral. Además, recomienda un conjunto de medidas para enfrentar conflictos laborales y escenarios complejos.

### Módulos:

- Gestión de Equipo BCP (MV)
- Manejo de la Desvinculación (MV)
- Inspecciones Laborales (MP)
- Medidas Disciplinarias (MP)
- Enfoque de Desvinculación (MP)
- Extinción de la Relación Laboral (MP)
- La Comunicación de la Desvinculación (MP)

Módulos Virtuales : (MV)  
Módulos Presenciales (MP)

Inicio

Jefes

Gerentes

Gerentes DCA

Gerentes con experiencia

## 4. Dirección de Equipos

Este curso brinda una serie de pautas y tácticas basadas en el reconocimiento, la meritocracia, la comunicación y el clima laboral.

### Módulos:

- Liderazgo en el BCP (MV)
- Motivación, Comunicación y Reconocimiento de Colaboradores (MV)
- Manejo de Conflictos (MV)
- Manejo de la Reunión de Clima Laboral (MV)
- Aplicación del Liderazgo Situacional (MP)
- Motivación, Productividad y Resultados de Negocio (MP)
- Estrategias de Delegación (MP)
- Dirección de Equipos de Alto rendimiento (MP)
- Lineamientos de Reunión de Clima Laboral (MP)

## 5. Reclutamiento y Selección

En este curso podrás aprender sobre el modelo de Reclutamiento y Selección del Banco, así como las técnicas de evaluación más efectivas para el análisis y evaluación de perfiles. También conocerás nuevas estrategias de retención y fidelización del nuevo talento.

### Módulos:

- Marca empleador y la experiencia del candidato (MV)
- Gestión de Cobertura de Vacantes (MV)
- Modelo de Selección del BCP (MV)
- Feedback en el Proceso de Selección (MV)
- Gestión Estratégica de Practicantes (MV)
- Estrategia de Reclutamiento y Selección (MP)
- Evaluación por Competencias (MP)
- Enfoque de Feedback en el Proceso de Selección (MP)

Módulos Virtuales : (MV)  
Módulos Presenciales (MP)

## 6. Integración del nuevo colaborador

Este curso comparte una sólida metodología para asegurar la curva de aprendizaje del nuevo colaborador e integrarlo con éxito a la cultura del BCP.

### Módulos:

- Curva de Aprendizaje del Nuevo Colaborador (MV)
- Plan de Inducción del Nuevo Colaborador (MV)
- Acompañamiento en el Aprendizaje (MP)
- Impacto del Primer Día del Nuevo Colaborador (MP)
- Plan de Inducción (MP)

Inicio

Jefes

Gerentes

Gerentes DCA

Gerentes con experiencia

## Programa Líder BCP para Gerentes DCA

Con el objetivo principal de afianzar tus competencias, el Programa Líder BCP para Gerentes - DCA profundiza en los conocimientos, tendencias e instrumentos para la gestión de personas al interior de la DCA. El Programa está dirigido a los Gerentes de la DCA que en el día a día ponen en práctica distintas herramientas y recursos de la gestión humana, alineados a la estrategia comercial del BCP. Estos nuevos saberes impactarán en tu toma de decisiones y harán posible una dirección efectiva al frente de tu equipo.

Dirigido a: Gerentes de Agencias.

Duración: 9 meses

Más del 70% de gerentes y directivos peruanos lleva programas de capacitación, al menos, una vez al año. Más del 80% siente que esta especialización impacta en la mejora de su empleabilidad.

LHH DBM, 2013

Inicio

Jefes

Gerentes

Gerentes DCA

Gerentes con experiencia

**Ricardo Bustamante.**  
Gerente de Agencia

*"El Programa brinda una variedad de herramientas y contenidos estratégicos que me han permitido optimizar mi desempeño diario y tener mayor cercanía con los colaboradores. Ahora me siento con la capacidad de absolver sus consultas y de ayudarlos a potenciar sus habilidades y mejorar nuestro rendimiento como equipo. Además, la metodología de la Escuela hace posible que lleguemos a cada curso con conocimientos teóricos previos, lo que favorece la dinámica de aprendizaje"*

**Giovanna Minaya**  
Gerente de Agencia

*"Personalmente, el Programa me dejó una gran marca. Me ayudó a liderar mi equipo y lograr excelentes resultados en la práctica, como las campañas MultiProductos. Las herramientas y conocimientos que asimilé, de la mano de tutores con mucha experiencia, contribuyeron a consolidar mi visión de líder. Disciplina, técnicas, pasión, eso me transmitieron en la Escuela, y no puedo estar más satisfecha"*



»BCP»

## Una propuesta de capacitación al ritmo del negocio y cultura del BCP.

El Programa Líder BCP para Gerentes DCA se compone de seis cursos, divididos en módulos virtuales (MV) y presenciales (MP). Antes de iniciar, llevarás un curso introductorio que te permitirá adquirir la información y técnicas necesarias para desenvolvarte durante todo este programa.

Módulos Virtuales : (MV)  
Módulos Presenciales (MP)

¿Conoce cuáles son los comportamientos requeridos para tu nivel de puesto?

nivel 1	nivel 2	nivel 3
Colaborador	Supervisor	Jefe
Personal sin colaboradores a cargo, como: los técnicos, operarios auxiliares, asistentes, etc.	Mandos medios con colaboradores a cargo, como: supervisores, encargados.	Jefes de área, jefes de piso, etc. Subjefes.

El modelo de competencias es la base para la selección de personal, la evaluación de desempeño y las promociones internas.

### 1 Proactividad y criterio

- Busca mejoras en su trabajo sin necesidad de que se lo pidan, a fin de lograr superar los objetivos de la organización, tomando en cuenta los recursos, lineamientos y valores de la empresa.

**nivel 1**  
Al tomar decisiones o iniciar acciones, toma en cuenta el punto de vista de la organización, (políticas, normas o experiencias pasadas).

**nivel 2**  
Identifica que situaciones pueden convertirse en problemas y adelanta posibles soluciones, siguiendo los lineamientos y valores de la empresa.

**nivel 3**  
Actúa proactivamente ante las situaciones difíciles de su trabajo y de su equipo, teniendo en cuenta el impacto en otras áreas, buscando lograr los objetivos de la organización.

### 2 Adaptación al cambio y flexibilidad

- Ve positivamente los cambios, incorpora nuevos sistemas de trabajo, e impulsa la gestión del cambio en su equipo / área.

**nivel 1**  
Toma de manera positiva las sugerencias y las pone en práctica.

**nivel 2**  
Busca nuevos enfoques aplicables a su equipo y modifica su trabajo adaptándolo a la mejora continua.

**nivel 3**  
Implementa el cambio en su área, haciendo participe a su equipo en las decisiones adaptadas. Desarrollando en ellos la apertura al cambio.

### 3 Comunicación efectiva

- Expresa las ideas de forma clara y eficaz en situaciones individuales y grupales (incluyendo el uso adecuado de la comunicación no verbal), practica la escucha activa y ajusta el lenguaje a las necesidades del público. Es coherente en lo que promete y hace.

**nivel 1**  
Se expresa de manera clara, concisa y precisa, teniendo en cuenta quien lo escucha.

**nivel 2**  
Comunica claramente la situación a enfrentar, la tarea a realizar y el resultado a alcanzar, asegurándose que el mensaje llegue con claridad.

**nivel 3**  
Genera a través de su comunicación confianza y respeto. Presta atención al mensaje e inquietudes del interlocutor, adapta su conversación al interés de su equipo, con el fin de influir en ellos.

### 4.a Trabajo en equipo

- Actitud de sentirse parte de un equipo, cooperar con otros y complementarse para el logro de objetivos comunes.

### 4.b Liderazgo de equipo

- Inspira a su equipo, influye con el ejemplo y logra la colaboración necesaria para alcanzar los objetivos trazados, promueve la justicia evitando favoritismos y propicia la comunicación cercana mostrando interés por las personas.

**4.a nivel 1**  
Muestra entusiasmo por trabajar con otros, valora la interrelación con otras áreas, complementa sus habilidades con las de otros y se adapta al trabajo en equipo.

**4.b nivel 2**  
Demuestra interés por conocer a su equipo, involucrando a sus miembros en el proceso de mejora del desempeño, e identifica y resuelve los conflictos dentro del equipo.

**4.b nivel 3**  
Involucra a sus miembros en el proceso de mejora del desempeño, coordina con otras áreas y lidera procesos conjuntos. Crea un ambiente cercano y de confianza generando cohesión entre las áreas.

SOMOS ATLANTIC

Para lograr nuestro propósito, juntos debemos cumplir estas

## Prioridades Estratégicas

1. Crecimiento de Atlantic al ritmo del crecimiento de nuestra gente
2. Liderazgo en el GPTW
3. Excelencia en el liderazgo
4. Innovación y eficiencia
5. Excelencia en el servicio
6. Imagen corporativa como valor de marca

#vamospormás

SOMOS ATLANTIC

Este 2020 sigamos con nuestro propósito:

## Compartimos nuestra felicidad, creando experiencias inolvidables.

— Este año, como un solo equipo vamos por más —

#propósito2020

## Documentos revisados por Atlantic City

Identificación de aspectos prioritarios a trabajar	Items relacionados			
<b>1. Credibilidad (Habilidad Gerencial, integridad, comunicación).</b>	Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.			
	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.			
<b>2. Respeto (Colaboración, apoyo profesional, interés como persona).</b>	Los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.			
	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.			
	Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.			
<b>2. Imparcialidad (Equidad de recompensas, ausencia de favoritismo, trato justo)</b>	Puedo Tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.			
	Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos.			
	Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.			
	Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen.			
	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.			
	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.			
<b>2. Camaradería y Orgullo (Sentido de equipo, trabajo de equipo, familiaridad).</b>	Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.			
	Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir sus objetivos.			
	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo			
Acciones de mejora	Frecuencia (Cada cuanto tiempo)	Fechas programadas	Indicador	Seguimiento/Observación
<b>1. Credibilidad</b>				
Informar y reforzar durante el briefing las actividades de la semana, los objetivos, estrategias según corresponda. Funciones de cada puesto	Diario	Todos los días u oportunos	Nro. de Briefings realizadas	x



cción - N K S abc AV - Aa - Fuente Párrafo Dibujo Organización Estilos rápidos Efectos de forma Seleccionar Edición

## COMPETENCIAS A EVALUAR

Logo de la Gerencia de Recursos Humanos y Logos de 'Mejores Empleos para Trabajar' y 'Los Mejores Lugares Para Trabajar'.

Perú | Notas | Comentarios

Restablecer Sección sítivas Fuente Párrafo Dibujo Organización Estilos rápidos Efectos de forma Reemplazar Seleccionar Edición

## OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROGRAMA

- *Transmitir la cultura y los valores Atlántic a través de los FI.*
- *Transmitir la estrategia de formación de la organización.*
- *Desarrollar las competencias claves del FI Atlántic.*
- *Certificar a los FI y reconocer su excelencia.*
- *Evolucionar hacia un marco de aprendizaje **blended learning** que combine múltiples metodologías (presencial, e-learning, **on the job**, etc.).*

Logo de la Gerencia de Recursos Humanos y Logos de 'Mejores Empleos para Trabajar' y 'Los Mejores Lugares Para Trabajar'.

cción - N K S abc AV - Aa - Fuente Párrafo Dibujo Organización Estilos rápidos Efectos de forma Seleccionar Edición

## feedback Que inspira

Reunión con el líder para saber tu evaluación, fortalezas y oportunidades de mejora.

Logo de 'Líderes feedback Que inspira' y un formulario de feedback con campos para: Fortalezas, Acción a realizar, Fecha del siguiente Feedback, y Firma del colaborador.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Álvarez, Picierno (2017). *Las prácticas de la universidad corporativa, alineadas a la cultura organizacional*. Argentina: Universidad de Argentina.
- Alcázar. R. (2020) Entrevista a Renzo Alcázar, jefe de comunicación y cultura interna de Atlantic City, realizada por la autora de esta tesis el 27 de abril. Anexo 5 de esta tesis.
- Allen, M. (2002). *Corporate University Handbook. Designing, Managing and Growing a Successful Program*. Amacom.
- Abarley, K.L. (1998) *Adult learning in the workplace: a conceptualization and model of the corporate university*. Dissertação (Master of Science in Adult and Continuing Education). Virginia: Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia.
- Alperstedt, C. (2001) Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol 5, n. 3, pp. 149-165.
- Aptitus (2018) *Universidad Corporativa* <https://aptitus.com/blog/universidad-corporativa/> (15/10/2019; 19:20 h)
- Arkin, A. (2000) “*Combined Honours*”, *People Management*. pp 43
- Banco Mundial  
[https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?contextual=populationandlabor&end=2011&name\\_desc=false&start=2011&view=map](https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?contextual=populationandlabor&end=2011&name_desc=false&start=2011&view=map)  
(10/10/2019; 15:19)
- Bardin, L (1991) *Análisis de contenido*. Ediciones AKAL: , 3 abr. 1991 - 192 páginas
- Bersin J. (2004). *The Blended Learning Book*. San Francisco. Editorial: Pfeiffer
- Bossidy, L; Charan, R and Burck, C. (2002, 2009) *Execution: The discipline of Getting Things Done*. 2ª ed. Editorial: Crown Publishing Group. pp. 1-26
- Bumeran (2010) *Universidad Corporativa*. <https://aptitus.com/blog/universidad-corporativa/> (17/10/2019; 20:12)
- Castro, C de M. y Éboli M. (2013) *Universidad corporativa: genese e questoes criticas rumo a maternidad*. RAE 53.4: 408+. Informe Académico.

- Chicama, D. (2020). La educación Online en tiempos de Covid 19. Revista Mundo Empresarial. Perú. Tomado de : <http://www.mundoempresarial.pe/educacion-ejecutiva-mundo-empresarial/2495-la-educacion-online-en-tiempos-del-covid-19.html> (04/06/2020 20:23 h.)
- Chiri, L. (2020) Entrevista a Liliana Chiri, gerente de recursos humanos de Atlantic City, realizada por la autora de esta tesis, el 22 de abril. Anexo 2 de esta tesis.
- Cortes, D., Rivera, C., Moreno, C. (2016). Tesis Propuesta de Diseño de Modelo de Universidad Corporativa en Bogotá, Colombia.
- Dawson, P., Preece, D. and McLoughlin, I. (2003). “*From Essex to cyberspace: virtual organizacional reality and real organization virtuality*”, *Labour and Industry*, Vol. 14 No. 1, pp. 73-89.
- Delgado, M. L. (2011) *Organización de Centros Educativos: Modelos Emergentes*. Editorial: La Muralla S.A. Pág. 284-287.
- De Moura, C. y Eboli, M. (2013) *Universidade corporativa: genese e questoes criticas rumo a maturidade* <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA433386057&v=2.1&u=uesan&it=r&p=IFME&sw=w&asid=816699cd549fcfb3c00bffb31b5613d>
- Diario Gestión (2018) *Mincetur: Es probable que algunas salas de casino cierren con DL que modifica ISC* <https://gestion.pe/economia/empresas/mincetur-probable-salas-casinos-cierren-dl-modifica-isc-246225-noticia/> (15/11/2019; 13:11 h)
- Éboli, M. (2004) *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente.
- Espinoza, M.A. Entrevista a Martín Antonio Espinoza, gerente de banca negocios provincias- BCP realizada por la autora de esta tesis el 8 de abril. Anexo 7 de esta tesis.
- EUCIM, European centre of innovation and management (2018). 7 metodologías de E-learning que son tendencia. Artículo online. <https://www.eucim.es/noticias/7-metodologias-elearning-tendencia/> (05/06/2020; 23:29 h)
- Gairín, J. (2012) *Gestión del Conocimiento y Desarrollo Organizativo: Formación y Formación Corporativa: Congreso Internacional EDO 2012*. Editorial: WoltersKluwer España S.A. pp. 121-125.

- Garzón, M. (2018) *Propuesta de modelo de universidad corporativa*. Fundación para la investigación y el desarrollo Empresarial. Colombia  
[https://www.academia.edu/38904480/PROPUESTA\\_DE\\_MODELO\\_DE\\_UNIVERSIDAD\\_CORPORATIVA](https://www.academia.edu/38904480/PROPUESTA_DE_MODELO_DE_UNIVERSIDAD_CORPORATIVA). (10/10/2019).
- Ghirardine, B. (2014) *Metodologías de E-learning*. Publicado por la Organización de las naciones unidas para la cultura y alimentación. Italia  
[http://www.fao.org/elearning/Sites/ELC/Docs/FAO\\_elearning\\_guide\\_es.pdf](http://www.fao.org/elearning/Sites/ELC/Docs/FAO_elearning_guide_es.pdf) (08/09/2019)
- Hernandez, S. (2010) *Metodología de investigación*. 5ta ed. pp. 90-220.
- Independent Review (1996) British Company to set up Virtual University.  
<https://www.independent.co.uk/news/british-company-to-set-up-virtual-university-1351048.html>. (12/10/2019; 14:16)
- InfoCapitalHumano (2012) *Universidades corporativas: la formación como variable estratégica*,  
 En: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/universidad-corporativa-la-formacion-como-variable-estrategica/>
- Jarvis, P. (2006) *Universidades corporativas: Nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global*. Ciudad: Narcea S.A. de Ediciones. pp. 18-29.
- Kirkpatrick, D. (2006) *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles*. 3ra ed. Gestión 2000. pp. 27 – 63
- Kolo, P, Strack, R, Cavat, P, Torres, T. & Bhalla, V. (2013) *Corporate Universities, An engine for Human Capital*.  
[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human\\_resources\\_leadership\\_talent\\_corporate\\_universities\\_engine\\_human\\_capital/?chapter=4#chapter4](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_leadership_talent_corporate_universities_engine_human_capital/?chapter=4#chapter4) (15/10/2019; 18:56 h)
- Lasman, D. en Sistel (2019). Universidad corporativa es el objetivo, no el camino. Artículo online. Colombia. Tomado de: [http://sistel.co/blog/la-universidad-corporativa-es-el-objetivo-no-el-camino/\(05/06/2020; 23:48 h\)](http://sistel.co/blog/la-universidad-corporativa-es-el-objetivo-no-el-camino/(05/06/2020; 23:48 h)
- Lipp, D. (2013) *Disney U: How the Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal and Customer-Centric Employees*. Mc Graw Hill Education.
- Universidad Virtual Liverpool. <https://uvl.liverpool.com.mx/home/index.html#> (13.09.2020; 15:00 h)
- López, F. (2002) *El análisis del Contenido como método de la investigación*. Huelva: Universidad de Huelva.  
 file:///C:/Users/Nalia/Desktop/analisis%20de%20contenido.pdf (17/10/2019; 20:00)

- Louffat, E: (2019) *Administrando la Carrera del personal*. Editorial Pearson
- Louffat, E. (2017) *Evaluando al personal*. Editorial Pearson.
- Louffat, E. (2016) *Capacitando al personal*. Editorial Pearson.
- Martinez, P. (2006) *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Colombia: Universidad del Norte. Colombia.  
Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Meister, Jeanne, C. (2000) *Corporate Universities: An Interview with Jeanne Meister by James L. Morrison and Jeanne C. Meister*. North Caroline: University of North Caroline.
- Meister, Jeanne, C. (1998) *Corporate Universities: The new pioneers of management education*. Boston: Harvard Business Publishing Newsletters.
- MINCETUR, Reglamento de la ley N° 29907. Ley para la prevención y el tratamiento de la ludopatía en las salas de juegos de casino y máquinas tragamonedas.  
[http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/Proyecto\\_Reglamento\\_LUDOPATIA\\_DGJCMT\\_2012.pdf](http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/Proyecto_Reglamento_LUDOPATIA_DGJCMT_2012.pdf) (03/06/2020, 16:16 h)
- Niegemann et al. (2004) *Kompendium multimediales Lernen – Addie*. Alemania
- Noel M. Tichy (1989) GE's Crotonville: A Staging Ground for Corporate Revolution. *The Academy of Management Executive* pp. 99-106.
- Noticias de universidades en Bolivia (2011). Universidades corporativas crecen en latinoamerica.  
<https://www.universidadesbol.com/2011/09/universidades-corporativas-crecen-en.html> (16/10/2019; 20:00)
- Noticias Gerens (2017) Universidades corporativas; la gestión del conocimiento estratégico. <https://gerens.pe/blog/universidades-corporativas-la-gestion-del-conocimiento-estrategico/> (12/10/2019; 15:00)
- Overlap(2012) Universidades corporativas en la asociacion de RRHH de Perú  
<https://www.overlap.net/blog/inoverlap/universidades-corporativas-en-la-asoc-de-rrhh-de-peru/> (12/11/2019; 15:16)
- Padilla, F. (2020) Entrevista a Falú Padilla, exjefe de aprendizaje organizacional en universidad corporativa Belcorp, realizada por la autora de esta tesis el 7 de abril. Anexo 6 de esta tesis.

- Nota de prensa de ESAN (2019) Universidad Corporativa UNICON cumple dos años de fundación en alianza con ESAN.  
<https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2019/11/universidad-corporativa-unicon-cumple-dos-anos-de-fundacion-en-alianza-con-esan/> (17/11/2019; 15:10)
- Pasquel, S. (2020) Entrevista a Silvana Pasquel, encargada de formación y desarrollo de Atlantic City (de licencia), realizada por la autora de esta tesis, el 27 de abril. Anexo 3 de esta tesis
- Pastor, L. (2015) *10 casos de éxito de universidades corporativas*.
- Rademakers, M. (2014) *Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization*. ciudad: Routledge. pp. 40-151.
- Ramos, A. (2014) *Universidades corporativas. Diez casos de éxito*. Editorial UOC. pp. 7-10.
- Revista Expansión (2013). “Empresas que crean su propia universidad”.  
 Tomado de: <https://expansion.mx/expansion/2013/11/25/te-falta-talento-haz-tu-propia-escuela> (14/10/2019; 19:12)
- R.E. y Clark, R.C. (2005). *E-learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning*. Segunda Edición. San Francisco. Editorial: Pfeiffer
- Ripamonti, E. (2020) Entrevista a Esteban Ripamonti, miembro del directorio y gerente de operaciones de Atlantic City, realizada por la autora de esta tesis, el 22 de abril. Anexo 1 de esta tesis
- Rojas, J.L. (2020) Entrevista a José Luis Rojas, encargado de formación y desarrollo de Atlantic City (interino), realizada por la autora de esta tesis, el 27 de abril. Anexo 4 de esta tesis
- Rubio, A. (2012) *Universidades Corporativas*. Editorial Lid Empresarial
- Salinas, P., y Cohobar, J., (2005) *Plan de Implementación de una Universidad Corporativa en la Universidad de Lima*. Tesis. Universidad de Lima. Lima.
- Scott, T y Peters, G, (2012). *Professor. Handbook of Corporate University Development*. Abingdon, Gower. Tomado de: <http://www.ebrary.com>
- The Quad Magazine (2019) *The hamburger University*.  
<https://thebestschools.org/magazine/mcdonalds-hamburger-university/>  
 (15/10/2019 19:00 h)
- Tinoco, R. (2017) *El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú (Tesis)

- Unesco science Report 2030 (2015).  
[https://books.google.com.pe/books?id=SDHwCgAAQBAJ&pg=PA184&lpg=PA184&dq=corporate+university+statistics+latin+america&source=bl&ots=AIOWFsgihd&sig=hF8rRd2MaxSHsmntE4wHx5SwUFk&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj8j\\_bd0PvLAhUITSYKHWscDQ4Q6AEIGDAA#v=onepage&q=corporate%20university%20statistics%20latin%20america&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=SDHwCgAAQBAJ&pg=PA184&lpg=PA184&dq=corporate+university+statistics+latin+america&source=bl&ots=AIOWFsgihd&sig=hF8rRd2MaxSHsmntE4wHx5SwUFk&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj8j_bd0PvLAhUITSYKHWscDQ4Q6AEIGDAA#v=onepage&q=corporate%20university%20statistics%20latin%20america&f=false) (20/2010/2019; 18:20)
- Universia (2011) universidades corporativas Educando desde la empresa.  
<https://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2011/07/12/845528/universidades-corporativas-educando-empresa.html> (16/10/2019; 20:30)
- Viltard, L. A. (2013). *Universidad Corporativa. Origen, configuración del mercado de capacitación corporativa y beneficios de su creación*. B.S. Lab, Avellino.
- Viltard, L. A. (2014). *Universidad Corporativa (UC) Vol. 2: Implementación, experiencias y las necesarias colaboraciones para que sea eficaz*. Create space Independent Pub. pp. 56-62.
- Vizcaya y Uribe (2014). *Aportes de la universidad corporativa a la ventaja competitiva de las organizaciones en Colombia*. Universidad de Medellín.
- Vives, Hugas Ilie (2015). *Alineando Personas y Estrategia*. Harvard Deusto Bussines Review  
 Tomado de <http://www.esadeknowledge.com/view/universidades-corporativas-alineando-personas-y-estrategia-167420>
- Yohalmo, R. (2011) Universidades corporativas.  
<https://gerenciayempresa.wordpress.com/2011/11/30/universidades-corporativas/> (18/10/2019; 16:13)
- Zamora, F. Entrevista a Franco Zamora, gerente de talento humano de Unicom (2014). Entrevista realizada por la autora de esta tesis el 25 de abril. Anexo 8 de esta tesis.

