

Universidad ESAN



**MODELO DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA PARA  
CENCOSUD PERÚ**

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

Nombres y Apellidos	Aldo Ricardo Devoto Uribe
Nombres y Apellidos	Jean Paul Rojas Sepúlveda
Nombres y Apellidos	Jill Sthephanie Villalba Martin

Programa Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima, 30 de Setiembre de 2016

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	18
<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes	20
1.2 Objetivos de la tesis	
1.2.1 Objetivos Generales	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 Preguntas de Investigación	
1.3.1 Pregunta General	21
1.3.2 Preguntas específicas	21
1.4 Alcance de la tesis	22
1.5 Contribución de la Tesis	22
1.6 Limitaciones	23
1.7 Contenido de la tesis	23
<b>CAPITULO II: METODOLOGÍA UTILIZADA</b>	
2.1 Investigación Cualitativa	25
2.2 Tipo de investigación cualitativa	26
2.3 Fases de la investigación cualitativa	26
2.3.1 Fase preparatoria	27
2.3.2 Fase de trabajo de campo	27
2.3.3 Fase analítica	28
2.3.4 Fase informativa	28
2.4 Selección del método de estudio	28
2.4.1 Sustento para el estudio de casos	28
2.5 Obtención de datos	30
2.5.1 Selección del lugar de estudio	30
2.5.2 Establecer comunicación con los lugares seleccionados	31
2.5.3 Selección de las personas a entrevistar	31
2.5.4 Obtención de datos	32
2.5.4.1 Entrevistas	32
2.5.4.2 Protocolo de entrevistas	33
2.5.5 Cuestionarios	34
2.5.6 Otras fuentes de información	34
2.5.7 Análisis e interpretación de los datos	35
2.5.8 Procedimiento de verificación	36
2.5.8.1 Validez interna	36
2.5.8.2 Validez externa	37
2.5.8.3 Confiabilidad	38

### CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL

3.1	Definición conceptual de modelo	39
3.2	Definición de mejora continua	39
3.3	Definición de benchmarking	40
3.4	Definición de aprendizaje organizacional	41
3.5	¿Cómo aprenden las personas?	43
3.6	Modelos de aprendizaje	44
3.7	El aprendizaje en la organización	45
3.7.1	Gestión del conocimiento en la organización	46
3.7.1.1	Teorías de Gestión del conocimiento	46
3.8	Blended Learning	49
3.9	E-Learning	50
3.10	Diseño Instruccional	51
3.11	Mallas Curriculares	52
3.12	La Universidad Corporativa	52
3.12.1	Definición de Universidad Tradicional	52
3.12.2	Definición de Universidad Corporativa	53
3.12.3	La universidad tradicional frente a la universidad corporativa	54
3.12.4	Historia y expansión de la Universidad Corporativa	55
3.12.5	Prototipos de Universidad Corporativa	56
3.12.6	Estadios de Universidad Corporativa	57
3.12.7	Fundamentos de la universidad corporativa	57
3.12.7.1	Sistema de detección de necesidades Multinivel	57
3.12.7.2	Estilo de Gestión Corporativo Propio	59
3.12.8	Organización: Estructura interna de la universidad corporativa	64
3.12.8.1	Modelo Organizativo	64
3.12.8.2	Filosofía de Gobierno	64
3.12.8.3	Estructura interna	65
3.12.8.4	Dirección estratégica	65
3.12.8.5	Dirección Académica	66
3.12.8.6	Operativa	66
3.13	Modelos de Universidad Corporativa	66
3.14	Universidades Corporativas en el mundo	71
3.14.1	Universidad Corporativa Gas Natural Fenosa	71
3.14.1.1	Lineamientos generales	71
3.14.1.2	Determinación de Necesidades	72
3.14.1.3	Organización de la universidad	72
3.14.1.4	Modelo de formación	73
3.14.1.5	Resultados	73
3.14.2	la Universidad Corporativa Ferrovial SUMMA	74
3.14.2.1	Lineamientos generales	74
3.14.2.2	Determinación de necesidades	74
3.14.2.3	Organización de la universidad	75

3.14.2.4	Modelo de formación	76
3.14.2.5	Resultados	77
3.14.3	Universidad Corporativa Repsol	78
3.14.3.1	Lineamientos generales	78
3.14.3.2	Determinación de Necesidades	78
3.14.3.3	Organización de universidad	78
3.14.3.4	Modelo de formación	79
3.14.3.5	Resultados	80
3.14.4	Universidad Corporativa McDonald's	81
3.14.4.1	Lineamientos generales	81
3.14.4.2	Determinación de Necesidades	81
3.14.4.3	Organización de la universidad	82
3.14.4.4	Modelo de formación	82
3.14.4.5	Resultados	83
3.14.5	Universidad Corporativa Intercorp (UCIC)	83
3.14.5.1	Lineamientos generales	83
3.14.5.2	Determinación de Necesidades	84
3.14.5.3	Organización de la universidad	84
3.14.5.4	Modelo de formación	84
3.14.5.5	Resultados	85
<b>CAPITULO IV: ESTUDIO DE CASOS</b>		<b>86</b>
4.1	Estudio de caso Rímac Seguros y Reaseguros	86
4.1.1	Descripción de la empresa	86
4.1.2	Modelo Formativo de la organización	87
4.1.3	Proceso de implementación de la universidad corporativa	88
4.1.4	Diseño y alcance la Universidad Corporativa	90
4.1.5	Objetivos, misión y visión de la universidad corporativa	92
4.1.6	Equipo de trabajo asignado a la universidad corporativa	92
4.1.7	Cómo se enseña en la universidad corporativa	93
4.1.8	Factores de éxito de la universidad corporativa	94
4.1.9	Niveles de evaluación (resultados)	95

4.2	Estudio de caso Belcorp	97
4.2.1	Descripción de la empresa	97
4.2.2	Modelo Formativo de la organización	98
4.2.3	Proceso de implementación de la universidad corporativa	98
4.2.4	Diseño y alcance la universidad corporativa	100
4.2.5	Objetivos, misión y visión de la universidad corporativa	101
4.2.6	Equipo de trabajo asignado a la universidad corporativa	102
4.2.7	Cómo se enseña en la universidad corporativa	104
4.2.8	Factores de éxito de la universidad corporativa	104
4.2.9	Niveles de evaluación (resultados)	104
4.3	Estudio de caso Crediscotia	106
4.3.1	Descripción de la empresa	106
4.3.2	Modelo formativo de la organización	106
4.3.3	Proceso de implementación de la universidad corporativa	107
4.3.4	Diseño y alcance la universidad corporativa	107
4.3.5	Objetivos, misión y visión de la universidad corporativa	109
4.3.6	Equipo de trabajo asignado a la universidad corporativa	109
4.3.7	Cómo se enseña en la universidad corporativa	110
4.3.8	Factores de éxito de la universidad corporativa	111
4.3.9	Niveles de evaluación (resultados)	112
4.4	Análisis transversal de los casos de estudio	113
4.4.1	Análisis comparativo	114
4.4.2	Factores similares en los tres casos	115

## **CAPITULO V: DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE CAPACITACION DE CENCOSUD PERU**

		124
5.1	Descripción de la empresa	124
5.2	Descripción del área de capacitación	127
5.2.1	Equipo de trabajo	128
5.3	Modelo integral de capacitación y desarrollo	129
5.3.1	Inducción	130
5.3.2	Escuela de servicio	130
5.3.3	Escuelas técnicas de especialización	130
5.4	Proyecto de implementación E-learning	133
5.5	Programa de Adquisición de competencias Cencosud (PACC)	134
5.6	Instituto Cencosud	134
5.6.1	Taller La Esencia del Líder	135
5.6.2	Políticas de Recursos Humanos	135
5.6.3	Gestión del desempeño	135
5.6.4	ADN Cencosud	136

5.7	Resultados	136
<b>CAPITULO VI: INVESTIGACION DE CAMPO</b>		<b>137</b>
6.1	Entrevistas a responsables de la gestión de la universidad corporativa	137
6.1.1	Objetivo general de las entrevistas	138
6.1.2	Objetivos específicos de las entrevistas	138
6.1.3	Elaboración de la guía de entrevista	138
6.1.4	Selección de entrevistados	139
6.1.5	Levantamiento de información	139
6.2	Cuestionarios	139
6.2.1	Objetivo general del cuestionario	140
6.2.2	Objetivos específicos del cuestionario	140
6.2.3	Elaboración	140
6.2.4	Selección de participantes	140
6.2.5	Levantamiento de información	141
6.2.6	Tabulación y análisis de datos	143
6.2.7	Resultados	144
6.2.8	Conclusiones	153
<b>CAPITULO VII: DEFINICION DEL MODELO PROPUESTO</b>		<b>156</b>
7.1	Modelo Propuesto	156
7.2	Componentes del modelo	159
7.2.1	Etapa I: Preparación	159
7.2.2	Etapa II: Identificación	160
7.2.3	Etapa III: Transferencia	165
7.2.4	Etapa IV: Verificación	169
7.3	Ventajas de la aplicación del modelo de universidad corporativa para Cencosud Perú	172
7.4	Propuesta de estructura área de aprendizaje	173
<b>CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>176</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>180</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>194</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad nos encontramos en un entorno dinámico, complejo y de constantes cambios, que demanda a las empresas contar con profesionales entrenados y alineados al plan estratégico, de tal manera que puedan contribuir con la generación de una diferenciación competitiva. Una empresa que logre centrarse en el aprendizaje y en la generación de conocimiento, estará en capacidad de responder con mayor rapidez a los cambios del mercado.

La presente tesis tiene por objetivo plantear un modelo de universidad corporativa aplicado a la empresa retail Cencosud Perú.

Los objetivos específicos de nuestra tesis son:

- Determinar los factores que son requisitos para el diseño de una universidad corporativa.
- Analizar un benchmarking de empresas peruanas que hayan desarrollado universidades corporativas.
- Diseñar un modelo de universidad corporativa que pueda adaptarse a Cencosud Perú.
- Identificar y describir los componentes del modelo de universidad corporativa para Cencosud Perú.

Para lo cual hemos seguido una metodología de investigación en la que se analizaron investigaciones previas sobre el tema, información teórica relacionada y análisis de tres casos de empresas que han desarrollado universidades corporativas.

En el análisis de los casos encontramos puntos coincidentes entre las tres empresas, que permiten conocer cuáles son los factores necesarios para el desarrollo y funcionamiento de una universidad corporativa, en donde se recogieron las lecciones aprendidas durante el proceso de implementación y los factores de éxito que identificaron en cada caso.

Nuestro trabajo de campo consistió en entrevistas realizadas a los responsables de la gestión de la universidad corporativa en cada empresa que formó parte del estudio, realizar un cuestionario que valora la percepción que tienen los colaboradores de estas

empresas sobre la formación que reciben desde la universidad corporativa y revisión bibliográfica sobre los modelos de universidad corporativa desarrollados en empresas nacionales e internacionales.

Por otro lado, revisamos la situación actual de Cencosud Perú en capacitación y entrenamiento de sus colaboradores, así como las distintas iniciativas que han sido desarrolladas en los últimos años y que determinan la forma en que el área se encuentra organizada.

En función a la revisión de esta información, planteamos un modelo de universidad corporativa que pueda aplicarse a la realidad actual de la empresa objetivo y definimos también los componentes que forman parte de este modelo. Cada etapa propuesta en nuestro modelo tiene factores claves que hacen que este proceso sea dinámico, un elemento importante es la personalización del modelo a la empresa, que por el giro de negocio se centra en las personas y en los clientes.

Adicional al planteamiento del modelo, definimos aquellos factores esenciales para el éxito en la implementación de una universidad corporativa

Finalmente, presentamos las conclusiones y recomendaciones que son resultado de nuestra investigación, en donde se presenta un resumen del modelo planteado, se destacan los factores que son requisito para el desarrollo e implementación de una universidad corporativa, se resumen las buenas prácticas encontradas en las tres empresas que forman parte del estudio y se resaltan aquellas acciones estratégicas que requiere una empresa para implementar una universidad corporativa.