



UADE

Las prácticas de la Universidad Corporativa, alineadas a la cultura organizacional

Universidad Argentina de la Empresa

Facultad de Ciencias Económicas

Año 2017

Autores del trabajo

Carolina Aguirre, LU 135593

Camila Alvarez Montefusco, LU 1027011

Natalia Picerno, LU 1065218

Autores del trabajo

Mónica de Arteche

Federico Sosa

Contenido

Resumen ejecutivo.....	- 5 -
Abstract.....	- 7 -
1. Justificación.....	- 9 -
1.1. Objetivos.....	-11 -
1.2. Pregunta de Investigación.....	- 11 -
1.3. Hipótesis.....	- 11 -
1.4. Alcance.....	- 12 -
2. ¿De dónde y cómo surgieron las Universidades Corporativas?.....	- 13 -
2.1. El Origen de las UC: escenario histórico.....	- 13 -
2.2. Las UC en el mundo: escenario global.....	-14-
2.3. Las UC desde cerca: el escenario regional.....	-17-
3. La alineación de la cultura organizacional con la capacitación y la estrategia del negocio.....	-20-
3.1. La capacitación tradicional y las metodologías actuales.....	-20-
3.2. Principales competencias que buscan las empresas.....	-26-
3.3. La existencia e importancia de la cultura organizacional.....	-29-
4. Casos emblemáticos.....	-44-
4.1. Universidad de Bridgestone.....	-44-
4.2. Tenaris University.....	-47-
4.3. Universidad Telecom.....	-50-
5. Metodología.....	-53-
5.1. Metodología de investigación.....	-53-

5.2. Triangulación.....	-57-
6. Trabajo de Campo.....	-58-
6.1. Cuadro de marcha.....	-58-
6.2 Caso Único.....	-59-
7. Análisis de entrevistas.....	-78-
7.1. Entrevista a Juan Luca- Consultor de Entrenamiento y Tecnología para América Latina.....	-78-
7.2. Entrevista a Graciela Mancinone- Consultora de operaciones Zona Norte.....	-82-
7.3. Entrevista a María Marta Espósito – Gerente de Megadata- Arcos Dorados.....	-84-
7.4. Entrevista a Silvina Saud Consultora de Entrenamiento, Aprendizaje + Desempeño.....	-89-
8. Variable Analizada a través de cuadros de Osgood.....	-94-
9. Análisis de documento Interno.....	-98-
10. Análisis de documento Externo.....	-102-
11. Conclusión.....	-104-
12. Implicancias.....	-106-
13. Referencias.....	-107-
Anexos	
Anexo 1 – Entrevista a Juan Luca - Consultor de Entrenamiento y Tecnología para América Latina	-109-

Anexo 2 – Entrevista a Graciela Mancinone - Consultora de operaciones Zona Norte.....	-116-
Anexo 3- Entrevista a María Marta Esposito - Gerente de Megadata- Arcos Dorados.....	-119-
Anexo 4- Entrevista a Silvina Saud - Consultor de Entrenamiento, Aprendizaje más Desempeño.....	-127-
Anexo 5 - Documento Interno.....	-136-
Anexo 6 - Documento Externo.....	-136-

Resumen Ejecutivo

En este trabajo de investigación se buscó encontrar la razón por la cual las empresas deciden capacitar a los empleados por competencias, de manera interna, con una universidad corporativa. Y así, descubrir los resultados de dicha acción, la cual se considera que está alineada a la cultura organizacional.

En el comienzo del mismo, se realiza un relevamiento de la situación en el mundo y regionalmente con respecto a la capacitación, especialmente de las universidades corporativas, incluyendo también a la tradicional y comparándola con las tendencias y novedades que conllevan la globalización.

Luego de la descripción del problema, se detalla el origen, abarcando todo un escenario histórico de las universidades corporativas, avanzando con un escenario global y regional de las mismas. Continuando con el análisis, se encuentra una alineación entre la cultura organizacional y la capacitación que trasciende en la estrategia de cada empresa. Se describe las distintas metodologías de capacitación, tradicionales y actuales, las competencias que buscan las empresas y la existencia de la cultura organizacional. Concluyendo el marco teórico se remarcan 3 (tres) casos emblemáticos de empresas que manejan y tienen a su disposición universidades corporativas, en el mundo y en Argentina.

También se detalla la metodología que se ha usado, la cual se compone, por un lado, por el estudio de un caso único, Hamburger University de McDonald's, por otro lado, del análisis de entrevistas a especialistas y participantes de la misma, como también a los líderes de los últimos mencionados; finalizando con el análisis de documentos. Estas

herramientas son las utilizadas para respaldar toda la información obtenida en la investigación.

Para finalizar, se encuentran las conclusiones obtenidas, que responden a la pregunta que fue el origen para esta investigación, si es la UC una herramienta de capacitación eficiente, y la implicancia tiene la cultura organizacional sobre la misma. Concluyendo en la importancia que tiene hoy en día la capacitación especializada en las competencias a la hora de querer buscar resultados específicos.

Palabras claves: capacitación - universidad corporativa - cultura - competencias.

Abstract

This investigation aimed to identify the reasons or main causes that lead companies to decide to train their employees by skills, inside the company, in a corporate university. By this way, discovering the results of that action, which is considered that is aligned with the organizational culture.

At the beginning of this work, a review of the situation in the world and regional, regarding to training, specially with corporate universities, also including the traditional ways and comparing them with the new trends and news, a globalization consequence.

Following after the description of the problem, a detail of the origin, encompassing a historical setting of corporate universities, leading with a global one, finishing with a regional one. Continuing with the analysis, there is an alignment between the organizational culture and the training that transcends the business strategy. It is described the different training methods, including the traditional and the new and current ones, also the skills that look for the companies, and the existence of the organizational culture. Concluding the theoretical framework, are highlighted 3 (three) emblematic companies that have corporate universities, in the world and also in Argentina.

It also details, the methodology that has been used, which is composed, on one hand, with the study of a single case, the Hamburguer Univesity of McDonald's, on the other hand, the analysis of some interviews with specialist, participants and the leaders of them; finally, with the analysis of some important documents. These tools are used to support all the information obtained in the research.

Finally, we found the conclusions obtained, which answers the questions that were the origin for this investigation, are the UC an efficient training tool, and the implication that organizational culture has on it.

Concluding with the importance that, now a days, has the training specialized in skills at the time for looking specific results.

Key words: training - corporate universities - culture - skills

1. Justificación

En los últimos años, las universidades tradicionales viven bajo la presión de ajustarse al constante cambio, para así adaptarse al mercado. Se considera que el objetivo principal de las mismas es que los egresados o estudiantes logren una mejor inserción laboral a la hora de buscar trabajo.

A su vez, en el mundo globalizado, la competencia entre las empresas es cada vez mayor, y las mismas también precisan adaptarse a los cambios que suceden de manera frenética, por lo tanto, estas se ven obligadas a adoptar la cultura del aprendizaje como clave de su estrategia, creando herramientas que les permitan gestionar el conocimiento y el talento al servicio de sus fines. Surge de aquí, que el mundo empresarial detectó varias lagunas en la educación tradicional, por lo tanto, comenzó a ofrecer la formación que antes era exclusiva de las universidades tradicionales.

Las universidades corporativas surgen en EE.UU, a principio de los setenta, y comenzaron a popularizarse a fines de los noventa, donde ya existían en ese mismo país más de un millón.

Las mismas fueron fundadas por las grandes empresas para dar respuesta a sus necesidades formativas, y, por ende, a sus objetivos de negocio. Persiguen apoyar los objetivos estratégicos de las organizaciones mediante la inversión en capital humano.

Hoy, en Argentina las universidades corporativas ya son un fenómeno en auge. Las mismas tienen un destacado papel en la gestión de la formación, y el conocimiento en el marco de la educación superior, aunque, consideramos que las mismas son más un complemento que una competencia directa.

A lo largo de la historia se puede ver que quienes comienzan con dicho proceso son las grandes empresas que tienen el capital para realizar tal inversión.

Trecet (2011), al momento de desarrollar su artículo de la importancia de la formación de la empresa, destacó que crear una escuela corporativa requiere de un proceso de investigación previo, para responder las preguntas de por qué formar a los empleados, además de elaborar y poner en marcha los programas de capacitación recomendables. Es importante poder recurrir a las nuevas tecnologías y esto tiene un coste que no está al alcance de todos los bolsillos.

The Boston Consulting Group (2013), investigó sobre la mano de obra en las empresas y mencionó que para el 2050, la tasa de dependencia de la población de 65 años será más que el doble que en la mayoría de los países del G-7 y los BRIC. Con la excepción de India, estas sociedades se igualarán a Japón, que actualmente es el país con la población más envejecida. Por lo tanto, muchas empresas se enfrentan con el envejecimiento de la fuerza laboral, pero, pocas ofrecen oportunidades de aprendizaje permanente para mantener vigente las habilidades y competencias que estas requieren. Finalmente, The BCG afirmó que las universidades corporativas están preparadas para realizar ese papel.

En el caso de nuestra investigación, ahondamos en una empresa que cuentan con su propia universidad corporativa. Nos referimos a *Hamburguer University* (HU) de Arcos Dorados; fue la primera universidad corporativa del mundo y la primera en el sector de restaurantes. Su principal misión es desarrollar talentos y difundir los pilares que tornan exitosa la marca: calidad de productos y servicios. Se gradúan en promedio 5 mil personas por año, y, desde su apertura, alrededor de 120.000 alumnos, provenientes de 120 países, ya realizaron los cursos de HU.

1.1. Objetivos

- Desarrollar el origen de las UC, analizando su escenario histórico, internacional y regional.
- Exponer el funcionamiento, como caso único, de Hamburger University, de McDonald's, comparando con otras UC, para evaluar los resultados y ver si se vinculan con la cultura de la empresa.
- Analizar la importancia de la capacitación y formación dentro de la empresa, una inversión alineada a la cultura organizacional y a la estrategia del negocio.

1.2. Pregunta de investigación

Guiaremos la investigación con las siguientes preguntas para abordar la problemática señalada:

¿Es la UC una herramienta de capacitación eficiente? ¿Qué implicancia tiene en la cultura organizacional?

1.3. Hipótesis

- Las empresas que desarrollan Universidades Corporativas tienen mejores resultados en relación a la capacitación de los empleados, manteniéndolos actualizados en el mercado laboral.
- Hamburger University, genera resultados positivos en el funcionamiento del negocio, y la misma está relacionada con la cultura organizacional.
- La capacitación y la formación dentro de la empresa genera beneficios para la compañía, mejora la cultura organizacional y del negocio.

1.4. Alcance

Este trabajo hará foco en la capacitación y formación de las grandes empresas, las cuales tienen la posibilidad de realizar la inversión que conlleva emprender una universidad corporativa. Quedando por ese motivo los pequeños emprendimientos y aquellas empresas que se encuentran en la economía informal, fuera de este alcance.

Por otro lado, por realizar foco en la capacitación por competencias en las universidades corporativas, queda fuera de este alcance otros tipos de aprendizajes como podrían ser las universidades tradicionales.

2. ¿De dónde y cómo surgieron las Universidades Corporativas?

2.1. El origen de las UC: el escenario histórico

Para comenzar a hablar sobre el escenario histórico de la formación interna de las empresas mencionamos al autor Jarvis (2006) que destacó en su libro la dificultad de hablar sobre la historia de las universidades corporativas, ya que muchas empresas arrancaron con la educación y formación de su personal mucho antes de que se le ponga un título a dicha acción. Además, al mismo tiempo de formar internamente, enviaban también a los empleados a instituciones educativas más tradicionales. De todas maneras, resumió que a principios de la década 1960, comenzó la necesidad de las empresas de disponer de sus propias escuelas.

Al hallar la Tesis de Viltard (2015), vemos que las UC tienen un ejemplo a seguir o también, un complemento y ese sería el de las Universidades Tradicionales, ya que él menciona que los orígenes de las UC surgen de las mismas. Además, opina que por más que el inicio haya sido en el siglo XX, las UC tuvieron una gran evolución en los últimos años, desafiando los términos educativos ya conocidos, rompiendo con el ideal de la educación superior, estableciendo nuevos límites, propósitos y ámbitos de desenvolvimiento, como lo es el método de formación “e-learning”.

Con relación a la evolución de las UC en los últimos 10 años pasaron de 400 a 2.000 solamente en USA, reportando ingresos por \$80.000 millones anuales. Ella vincula el crecimiento de las mismas como una decisión de las empresas de tomar el rol de liderazgo y promover el aprendizaje continuo durante toda la vida de sus empleados. De esta manera,

las empresas formarían a sus empleados para proveer o mantener actitudes y competencias profesionales, dándole lugar a los RRHH a cumplir con los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Ferrer López (2009) en su artículo dirigido a las universidades corporativas, y a las alianzas y políticas estratégicas, cito a Meister (1998) “Una universidad corporativa se define como una división educacional que funciona como el paraguas estratégico de la organización para todos los requerimientos de formación de sus empleados.” y; agregó que la idea de implementar una UC genera un cambio significativo en el departamento tradicional de RRHH, ya que la popularidad de este fenómeno recae en la necesidad de resolver la formación de los empleados de una compañía, llevando a las personas a ser el elemento diferenciador y clave para la competitividad de la empresa.

Ferrer Lopez (2009) también habla de la globalización actual donde la tecnología obliga a las empresas a competir en un mercado laboral, y por lo tanto, capacitar y formar a las personas para acompañar dicho fenómeno y así darle una razón de ser a las UC, logrando un alineamiento efectivo entre la estrategia de desarrollo corporativo.

2.2. Las UC en el mundo: El escenario global

Trecet (2011), quien ya mencionamos en la introducción de la investigación, destaca que la formación en la empresa siempre ha existido, desde la propia creación de los diferentes oficios con sus aprendices. Sin embargo, detalló que hay que remontarse a las primeras empresas que realmente apostaron por enseñar a sus empleados desde un punto de vista corporativo, estas serían General Motors y General Electric, que según relata CUE (acrónimo de Corporate University Enterprise) desarrollaron, en 1914, sistemas de formación interna para capacitar a los trabajadores en la producción en cadena.

Sin embargo, en el libro de Jarvis (2006) descubrimos que el movimiento real de las universidades corporativas no se inicia hasta mediados de la década de 1950 con Walt Disney y Motorola como pioneros. En 1961 surge uno de los iconos de este tipo de centros de formación empresarial, la famosa Universidad de la Hamburguesa, creada por McDonalds, y que, tal como indica su página web, cada año acoge a cerca de 5.000 alumnos que aspiran a ser encargados o jefes de local, así como altos cargos de la cadena de restaurante. Además, McDonald's ha llevado su formación a otro nivel consiguiendo el reconocimiento del Consejo Americano de Educación, que incluso ha homologado el plan de estudios de su curso de Administración de restaurantes como dos años de estudios universitarios.

Pese a estos casos, el fenómeno de las universidades corporativas no se popularizó hasta finales de la década de los '80, cuando las empresas norteamericanas se dieron cuenta de la importancia de la formación de sus empleados y la forma en la que esta podía marcar la diferencia.

Ferrer Lopez (2009) se introduce en el ámbito europeo y cuenta que las corporaciones europeas no tardaron en imitar la estrategia norteamericana con el Reino Unido a la cabeza. Suyos son los centros de este tipo más prestigiosos, distinción que recae sobre empresas como Barclays o British Telecom, si ahora hay que sumar otras de la Europa como Vivendi, AXA, Daimler Chrysler, ABN-Amro, Lufthansa, Fiat o Siemens, que son algunos ejemplos que citó la autora.

También se evidencia en el libro de Jarvis (2006) que las UC no solo han llegado a los USA y a UK; se encuentran en países de toda Europa y Asia. En 1998 Daimler Benz se consideraba la primera compañía de Alemania que estableciera una UC pero, otras

empresas siguieron rápidamente el ejemplo. En Francia, la France Telecom University utiliza una intranet para organizar 160 sesiones semanales de formación para sus 140.000 empleados. En Canadá, Sierra Systems lanzó su universidad por la red diseñada para permitir el desarrollo de la carrera profesional de sus 900 empleados.

Cabe destacar que, unas cuantas UC no sólo ofrecen formación para los empleados de la propia empresa. Motorola, entre otras, prevé que participen en sus programas sus cadenas de proveedores y de distribución. Por lo tanto, podemos ver que la educación y la formación que ofrecen estas empresas pretenden asegurar que toda la producción y comercialización de sus productos la lleven a cabo personas que ellas hayan formado.

Desde un punto de vista global también debemos nombrar a España como un país en desarrollo de las Universidades corporativas en los últimos años. Ramos (2000) escribió un libro sobre 10 casos con éxito, en el país recientemente mencionado. En el libro se expone el funcionamiento de estos casos de España y que sirven como ejemplo tanto para los responsables de Recursos Humanos y de formación, como para los propios gestores y profesionales relacionados con la estrategia de la organización.

Los casos emblemáticos para el autor de este libro son: Asepeyo, BBVA, Banco Santander, Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Iberia, Orange, Prosegur, Repsol y Telefónica.

En cada experiencia ha trabajado desde un ámbito específico: los objetivos, la organización, el modelo de formación, las relaciones institucionales, etc. El autor considera que es necesario conocer los relatos de los obstáculos a los cuales se han enfrentado estas empresas los obstáculos y que han tenido que superar. Y, cómo han tenido que adaptar la estrategia al entorno económico-Social.

2.3. Las UC desde cerca: El escenario regional

Assefh, periodista de El Cronista, escribió en 2013 un artículo sobre la clave de las Universidades Corporativas para la gestión de una empresa y detalló que las mismas surgieron tras la crisis de 2001, para aumentar la empleabilidad, mejorar la productividad o unir culturas corporativas tras varias adquisiciones. Por otro lado, sumó que si bien los objetivos de las empresas no parecen haber variado a lo largo de los años, no sucede lo mismo con las estrategias utilizadas para alcanzarlos. Evidencia de ello es el surgimiento y la expansión de las universidades corporativas. A través de su aplicación, las firmas tienen el potencial de conquistar un doble objetivo. Por un lado, potenciar el rendimiento de sus empleados y elevar así la competitividad y productividad de la empresa en forma general. Y, por el otro, reforzar el sentimiento de pertenencia de quienes se encuentran entre sus filas, generando un mayor nivel de retención de sus talentos.

Originado en los Estados Unidos, el concepto es relativamente novedoso en el país, donde cuenta con una década de existencia y escasos casos de implementación.

En la Argentina, el fabricante de neumáticos Bridgestone es considerado uno de los que está en la vanguardia de la implementación de esta herramienta, habiendo comenzado las actividades de su Escuela de Negocios en Agosto de 2003. El proyecto nació a partir de un fuerte replanteo por parte de la firma, en el marco de la crisis de 2001. La situación mostraba una absoluta falta de recursos de mano de obra especializada tanto en la planta como en la red de ventas y la decisión de la compañía fue encontrar el camino para incorporar conocimiento.

Las Universidades Corporativas, a nivel regional, han aumentado en los últimos años. Según la nota de Gabriela Samela en el diario Clarín (2012), Licenciada de

comunicación Social, señala que la transmisión de saberes, habilidades y técnicas para el trabajo tiene una larga historia. La figura del aprendiz que se forma en el taller no desapareció con la educación formal y, hasta hoy, toda organización laboral necesita enseñar los procedimientos, técnicas y modos de ser que les son específicos a sus nuevos empleados.

Las llamadas Universidades Corporativas son una solución a ese problema. Sistematizan los saberes específicos de la organización y gestionan su circulación de manera permanente a grandes cantidades de personas en todos los niveles de la organización. Algo así como contenidos a medida, armados y dictados por la empresa en colaboración con consultores o instituciones externas.

El proyecto de Universidades Corporativas brinda una oferta educativa estructurada que organiza y adapta el contenido y la modalidad de formación de cada colaborador del grupo de acuerdo con su función (posición, área y nivel), su formación previa y su desempeño para desarrollar las competencias esperadas por la organización definidos en su modelo de competencias.

Desde 2008 se han implementados los distintos modelos de formación corporativos. Cada curso se ha desarrollado por consultores especializados y se han certificado todos los programas garantizando un alto estándar de calidad en la formación de los empleados. Todos los programas educativos corporativos pueden desarrollarse en un único portal de intranet o internet para un mejor y rápido acceso a todos los colaboradores.

Podemos destacar que en 2008 comenzó a operar la Universidad de Tenaris en Argentina, siendo primordial para la compañía ya que la sede ubicada en nuestro país es la

elegida para que los empleados pasen su primer mes en el instituto para aprender sobre la cultura de la compañía.

Con respecto a la cadena importante de hoteles llamada NH, cuenta con 8 sedes de universidades corporativas y una de ellas en Buenos Aires, la cual fue abierta en

Un caso bastante parecido en Argentina, está relacionado con el Banco Santander Río, ya que no es una Universidad Corporativa, sino que su capacitación se basa en enviar a los empleados a cursar los programas diseñados por ellos a universidades de educación tradicional, también llamadas “reales” por Samela (2012). Dicha iniciativa comenzó en el año 2005 y para el año 2012 ya se habían graduado 2.500 empleados.

Samela agregó que las universidades corporativas están alineadas con prácticas de Recursos Humanos vinculadas al desarrollo del talento interno, en una época en que los empleados "con potencial" son un bien valorado y escaso. Entrevistó a Maria Tomei, gerente de Selección y Desarrollo de DirecTV, quien mencionó que en DirecTV Learning, la universidad de la empresa de televisión satelital, cada empleado puede inscribirse en las actividades de capacitación necesarias una vez acordado cuál será su plan de desarrollo individual. Además, su área organiza un calendario anual de actividades y, luego de discutirlo con su jefe inmediato, los empleados pueden anotarse en distintas actividades de capacitación. Durante 2011, DirecTV dictó 53 cursos y programas de training.

En la Argentina también se pueden encontrar otras Universidades corporativas muy reconocidas en el mercado como por ejemplo: NH Hotel Group, Bridgestone, Directv, Ford, Cencosud, Kimberly-Clark, Arcor, entre otras.

3. La alineación de la cultura organizacional con la capacitación y la estrategia del negocio

3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales

Existen diferentes definiciones sobre el término capacitación, mencionaremos algunos autores. En su libro *Capacitación y desarrollo de personal* según Siliceo (2006) define que: “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Mientras que en el artículo sobre el proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones, el autor García López (2011) manifiesta que a la hora de realizar un análisis sobre el tema de capacitación, es necesario conocer lo que es y lo que representa la capacitación en el desarrollo en las organizaciones, su clasificación, como debe ser administrada la misma (señalando las etapas del proceso para llevarla a cabo) y qué actividades se deben realizar en cada etapa del proceso. Además, el autor aclara que es necesario también analizar cuáles son las técnicas que se deben aplicar en la enseñanza y de esta manera determinar la más efectiva para el aprendizaje. Según el autor, la capacitación es una actividad que debe ser sistemática, planeada, continua y permanente que tiene como objetivo, proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) que se requieren para que las personas que ocupan un puesto dentro de la compañía, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente. En el mismo artículo, el

autor manifiesta por otro lado la diferencia con el desarrollo: son los conocimientos que se le proporcionan al empleado con el fin de prepararlo para responsabilidades futuras. El empleado tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con un nivel mayor de responsabilidad, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo de prepararlo para una promoción futura.

En base a esto podemos decir que la capacitación se realiza para los puestos actuales y la formación o desarrollo debe llevarse a cabo para los puestos futuros.

La capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de la misma pueden ser extendidos al ámbito laboral o profesional de la persona. El desarrollo, por otra parte, ayuda al empleado a manejar las responsabilidades futuras con poca de forma equilibrada en el tiempo, debido a que se lo prepara para esto en el largo plazo.

García Lopez (2011) aclara además que la capacitación es necesaria porque a través de administrar mejor los recursos humanos, se generará una habilidad de la compañía que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la organización. La realidad en la actualidad indica que el talento humano es escaso y valioso, por lo tanto, la ventaja competitiva la tendrán aquellas empresas que sepan como atraer, seleccionar y retener a los miembros de la organización mediante un plan claro y definido de desarrollo personal y laboral. Si el objetivo es desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo resultará indispensable enfocarse en la gente, permitiendo que los miembros que la integran crezcan y se desarrollen a la par con la organización.

Resulta esencial establecer la relación existente entre la estrategia y el personal al momento de administrar el talento, para lograrlo hay que tener en cuenta tres conceptos claves: la alineación, el compromiso y la medición.

En base a lo detallado anteriormente, se puede concluir en que la capacitación es un proceso continuo, requiere necesariamente del entrenamiento o capacitación del personal en las tareas diarias para las que fueron contratados, así como también proporcionar a los miembros de la compañía, nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto. Respecto a los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, los mismos pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Tal como ya mencionamos a lo largo de la investigación, uno de los elementos importantes a la hora de analizar el plan estratégico y la visión de la organización es la formación de su personal y es necesario tener en claro previamente algunas cuestiones para que la misma se aplique correctamente con el objetivo de que se logren los resultados deseados y la organización se posicione en el mercado. Principalmente, las capacitaciones deben estar relacionadas con el puesto de trabajo presente o futuro del miembro de la organización. El fin del área de Formación es lograr que los empleados alcancen los objetivos y gestionen de manera eficaz las tareas que deben llevar al cabo logrando la excelencia en el puesto.

La formación cumple un rol estratégico, ya que transmitir conocimientos, desarrollar competencias, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas a promover cambios, en sí mismos y en su entorno. Por lo tanto, el aprendizaje exige un cierto compromiso de quien desea alcanzarlo.

En su libro la autora Alles (2004), manifiesta que la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización.

La capacitación y entrenamiento constituyen actividades de educación laboral que preparan al trabajador para desarrollar un cargo o una función dentro de una organización con mayor eficiencia. La capacitación es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la organización; los conocimientos que se transfieren por lo general se refieren a algún tema que atañe a la empresa, por ejemplo, acerca del funcionamiento de la empresa sobre las características de los productos o servicios sobre el sistema y los procesos de producción sobre la operación de más máquinas y equipos, etc. La autora detalla tres métodos tradicionales y más usados a la hora de desarrollar a las personas con el fin de aumentar conocimientos o desarrollar simplemente competencias.

- 1) Para el desarrollo de las personas dentro del trabajo: prácticas organizacionales para el desarrollo de personas ya sea: por consejo del jefe directo, un mentor o entrenador o ideas que son llevadas a cabo por consejos sugeridos.
- 2) Para el desarrollo de personas fuera del trabajo: son conocidos bajo el nombre de cursos de capacitación. Existen diferentes tipos. Muchas organizaciones tienen centros para capacitar a su personal y algunas tienen universidades corporativas dentro de las organizaciones. Los métodos que se utilizan para este tipo de desarrollo están relacionados con los conocimientos y las competencias permitiendo que el participante sea parte de su

formación. Entre ellos podemos mencionar: seminarios, talleres, juegos gerenciales, licencias sabáticas, actividades outdoor, role-playing, programas con universidades y los cursos formales de capacitación. Estos últimos serán desarrollados en particular.

3) Para el autodesarrollo: ya sea dentro y fuera del lugar de trabajo: Se diseñan manuales para el autodesarrollo que constan de sugerencias para que se pongan en práctica junto con las tareas que normalmente realiza el empleado en su puesto, llamadas guías dentro del trabajo. Mientras que aquellas que sugieren el desarrollo de competencias y conocimientos sin relacionarse con lo laboral son las denominadas guías fuera del trabajo. Las guías tienen relación directa con la estrategia organizacional.

Con respecto a las metodologías dentro del trabajo, usualmente llevan el formato de curso formal en donde un instructor transfiere conocimiento a las personas que participan del mismo. Tienen actividades estructuradas, fechas y horarios que ya están preestablecidos, con objetivos claros y concretos, tal como lo indicó Alles y lo comentamos al principio del capítulo. Lo que determinará la eficacia o no del aprendizaje será la forma de dictar el curso, siendo el más efectivo el que desarrolla actividades relacionadas al tema que se pretende aprender como por ejemplo una autoevaluación.

Hoy en día, como consecuencia de la globalización, nos encontramos con nuevos métodos y quizás un tanto más tecnológicos, relacionados con la capacitación. Esta nueva modalidad se la nombra como e-learning, y se desarrolla a distancia y con tecnología informática de por medio. Es decir, para llevar a cabo la misma es probable que se precise una computadora.

Alles (2015, p. 266) señala que la formación genera un espiral creciente. La autora se refiere que el espiral creciente, significa adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva

las competencias y conocimientos que las personas poseen para alcanzar el éxito en sus puestos de trabajo o un desempeño superior. Por lo tanto, ella menciona que para que este espiral se pueda realizar es necesario cumplir con los siguientes pasos:

1. Reflexionar e identificar si la experiencia es negativa o positiva.
2. Experimentar de nuevo para identificar aspectos de la experiencia que sean negativos y positivos.
3. Experimentar nuevamente teniendo en cuenta los aspectos negativos y positivos de la nueva experiencia.
4. Se repite la secuencia anterior reiteradas veces.

Se trata de incorporar a la vida laboral diaria este proceso con el fin de lograr aprender de forma permanente sobre los temas y así perfeccionar los mismos aún más.

Finalmente, para invertir en capacitación, es importante conocer la estrategia organizacional para aplicar dicho plan de formación y que sea el correcto y adecuado para satisfacer las necesidades de la organización y así poder cumplir con los objetivos. También, indica ciertas etapas para realizar lo antes mencionado, y son las siguientes:

1. Detección de las necesidades: teniendo en cuenta la visión y estrategias que desea conseguir la organización.
2. Diseño: definir objetivos, métodos, seleccionar instructores, confeccionar el plan detalladamente.
3. Implementación: acciones planeadas y organizadas para poner en marcha el plan.
4. Evaluación: de resultados.
5. Auditoría: controlar teniendo en cuenta el cumplimiento de todos los pasos anteriores. De esta manera se logra el alcance de la estrategia organizacional.

3.2. Principales competencias que buscan las empresas

Para complementar el concepto de capacitación, se debe realizar una breve explicación del significado de competencias bajo un contexto laboral a través del tiempo. El concepto de Competencias Laborales fue utilizado por primera vez en los años 70's gracias a las investigaciones realizadas por David McClelland, las cuales se enfocan a identificar las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo. Así mismo, McClelland identificó los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores por medio de una serie de entrevistas y observaciones enfocándose en las características y comportamientos de las personas.

Para ubicar un poco más este tema en los últimos años se encuentra: Marelli (2000): quien define a las competencias como una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Según Marín (2002), se entiende las competencias como un recurso del sujeto para el logro de sus proyectos de vida, más allá de una exigencia externa inmediata. Así mismo, la competencia es un "saber hacer" en un contexto determinado, es saber qué tan capaz y hábil una persona es para realizar una tarea. Adicionalmente, las competencias se caracterizan por: ser características personales medibles y observables, están asociadas a desempeños superiores y sobresalientes, están relacionadas con las misiones y objetivos estratégicos de las organizaciones, tienen sentido en contextos particulares.

Tal como lo indica en su libro el autor Prieto (2007) las organizaciones que deseen demostrar su eficacia necesitan del desarrollo de personas competentes. El factor clave de competitividad de las organizaciones está estrechamente relacionado desde el punto de vista estratégico con la existencia dentro de ellas, de las competencias correctas para el alcance de los objetivos. En su libro el autor menciona a Hooghiemstra (1997) quien manifiesta, que el futuro de una organización depende en su gran medida de que todos los que forman parte de la organización asuman una misión común, para lograr esto teniendo en cuenta el enfoque por competencias es necesario valorar los puestos de trabajo ya no desde una visión clásica como la antigüedad del empleado sino centrarse en aquello que las personas aportan a la compañía, es decir, sus competencias a través del desarrollo en los empleados de los comportamientos que son considerados estratégicos si se tiene en cuenta la relación con los objetivos y misión de las organizaciones. La dirección necesariamente debe proporcionar a sus miembros todas las oportunidades que se necesitan para el desarrollo y la práctica de nuevas habilidades y conocimientos, considerando a las capacidades humanas como los activos valiosos de la compañía. Se necesita abandonar la concepción del trabajador con un rol pasivo y dependiente de incentivos solo económicos para pasar a un nuevo paradigma en donde el rol del trabajador sea estar implicado con la organización y alcanzando los mejores resultados productivos.

Por lo tanto, luego de todas las definiciones mencionadas, podemos acordar que las organizaciones para una mejor gestión de acuerdo con las nuevas prácticas, utilizan gestión por competencias, un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización, directivos y demás niveles organizacionales en pos de los objetivos estratégicos.

Según el artículo de Conexiónsan (2012), sobre Gestión por competencias, indica que las competencias laborales son los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores y que intervienen en su desempeño dentro de la organización. Estos son inherentes a las personas y pueden ser evaluados y desarrollados con el fin de optimizar el rendimiento del trabajador y la empresa.

Las competencias pueden ser clasificadas dentro de dos grandes grupos: generales y específicas. Las primeras, también conocidas como competencias organizacionales o transversales, se aplican a todos los trabajadores indistintamente de su cargo o el área en el que se desempeñan. Estos atributos están asociadas a la misión, visión y valores de la organización, y que, además, le permiten a la persona desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios, no solo laborales. Por otro lado, las competencias específicas pueden clasificarse de acuerdo al cargo o área del colaborador.

Algunas competencias del tipo general son:

- Trabajo en equipo: capacidad para desenvolverse proactivamente y cooperar con otros miembros de la organización con el fin de alcanzar una meta común.
- Comunicación: capacidad de transmitir información de forma clara y convincente.
- Planificación: capacidad para organizar las tareas asignadas a su persona con eficiencia.

Por otro lado, dentro de las capacidades específicas, podemos encontrar las siguientes:

- Negociación: capacidad para lograr acuerdos ventajosos a través del uso eficaz de la información y argumentos convincentes.

- Liderazgo: capacidad de influir sobre las personas de manera empática para la consecución de un objetivo común.

Las competencias laborales permiten identificar las necesidades de capacitación dentro de la organización, con la finalidad de obtener los perfiles de cargo deseados, contribuyendo, de esta manera, a la competitividad y productividad de los colaboradores.

Los Ingenieros Héctor Federico Tamanini y Horacio Bergero en el artículo, las Universidades Corporativas un nuevo modelo de capacitación (2012) plantean que las Universidades Corporativas son una respuesta para solventar la demanda de competencias específicas por parte de las empresas para la formación de sus profesionales, que las instituciones educativas tradicionales no pueden cubrir.

Las universidades corporativas son organizaciones que, fundamentalmente, cubren una necesidad que tienen las empresas de completar la educación que el mercado no provee. De este modo, dan respuesta a requerimientos específicos que no están siendo satisfechos por las instituciones educativas tradicionales. Por lo tanto, estas son organizaciones cerradas para generar y transmitir los conocimientos y competencias requeridos por la empresa.

3.3. La existencia e importancia de la cultura organizacional

Samela, en el artículo que escribió en Clarín (2012) destaca que la organización interna de la capacitación permite, en primer lugar, alinear a los empleados con la cultura organizacional; y citó a Marco Radnic, director de RRHH de Tenaris, una empresa que opera en los cinco continentes, "había que tomar una medida muy drástica para acelerar el proceso de integración" y así fue como nació la Tenaris University en 2005. Además, el director destacó que los jóvenes profesionales que ingresan a la compañía en cualquier

parte del mundo, primero pasan un mes en edificio académico de Tenaris, en Argentina, para conocer los procesos y productos y la cultura de la empresa.

Para comenzar a hablar sobre cultura, dejando de lado el ambiente organizacional, analizaremos el libro de Abravanel (1992) quien menciona (p. 10) existen dos corrientes de pensamiento sobre el término de cultura. A la hora de analizar este concepto, es necesario estudiar ambas corrientes para poder relacionarlas con la teoría de cultura organizacional actual. La primera corriente, considera a la cultura como un elemento del sistema sociocultural y la segunda corriente la considera como un sistema de ideas.

1ra. corriente de pensamiento: Considerar a la cultura como un elemento del sistema sociocultural: Según los antropólogos se puede dividir en cuatro escuelas de pensamiento:

Las escuelas sincrónicas: estudian a la cultura en situaciones históricas y precisas, dentro de esta corriente se encuentran la escuela funcionalista y la escuela funcionalista-estructuralista.

Las escuelas diacrónicas: estudian la dimensión temporal y los procesos esenciales de culturas particulares. Bajo este pensamiento, encontramos la escuela histórico-difusionista y la escuela ecológico-adaptacionista.

2da. corriente de pensamiento: Considerar a la cultura como un sistema de formación de ideas: integrado por las escuelas cognoscitiva, estructuralista y la escuela de equivalencia mutua. Estas tres escuelas estudian a la cultura como un espíritu colectivo, portador de la misma. Finalmente, la escuela simbólica, estudia a la cultura como un sistema de símbolos y significados compartidos.

Las organizaciones son consideradas como sistemas socioculturales. Los esquemas compartidos de significados, valores, conocimientos y creencias no se pueden separar del

elemento estructural ya que componen un sistema integrado. Como dijimos anteriormente es necesario ahora analizar la relación existente entre estas corrientes y su aporte a la teoría organizacional.

Como menciona en su libro Abravanel, (1992) según la escuela funcionalista de Malinowski, las instituciones sociales y las manifestaciones culturales no atienden los intereses de los individuos y no satisfacen las necesidades de los miembros de una sociedad, tienen que desaparecer. Considerando esta teoría podemos comprobar, que existe un conjunto fundamental de necesidades humanas y estas influyen sobre la vida organizacional. Las organizaciones como sistemas socioculturales deben considerar al momento de elegir sus estructuras y procedimientos los deseos de sus integrantes para poder funcionar, lo que generará formas de organización variadas basadas en las necesidades de un momento determinado y sobre un grupo específico de la organización.

Para la escuela funcional-estructuralista de Radcliffe-Brown, las organizaciones como sistemas socioculturales funcionales están en equilibrio con el sistema cultural. Considerando esta idea, las organizaciones están inmersas en el sistema de valores de la sociedad en la que funcionan y esta relación entre ambos define las metas y actividades de la organización sin dejar de lado la existencia de otros sistemas de valores y características particulares dentro de la compañía.

Por otra parte, si queremos relacionar la teoría de la escuela ecológico-adaptacionista con el concepto de cultura organizacional resulta fácil establecer que las organizaciones son sistemas socioculturales que toman diferentes formas dependiendo de la manera en que se adaptan a las características culturales, sociales o políticas del ambiente.

Toda organización influye en los ambientes y estos a su vez influyen a las

organizaciones. Teniendo en cuenta esto, las organizaciones pueden crear sistemas culturales muy diferentes al de la sociedad ambiente dando surgimiento a la constitución de subculturas dentro de una sociedad. Por el contrario, para la escuela histórico-difusionista la cultura es analizada no por la adaptación sino por las transformaciones culturales, teniendo en cuenta los factores históricos.

Según el autor Abravanel, (1992), las organizaciones se pueden concebir como actualizaciones sociales de sus orígenes y de sus transformaciones históricas. Al considerar esta línea de pensamiento se puede decir que el momento y las circunstancias existentes en la creación de una organización generan determinados valores e ideologías que influyen en el funcionamiento de la misma.

Existe una segunda corriente de pensamiento, la misma considera a la cultura organizacional como un sistema de ideas, según la escuela cognoscitiva de Goodenough la cultura es un conjunto de cogniciones dentro de un sistema de conocimientos o experiencias personales. De esta forma se organiza una estructura de formas (percepciones y conceptos). Este tipo de análisis sobre el concepto de cultura puede relacionarse con el clima organizacional. En el libro Abravanel (1992) hace referencia al autor Schneider que considera que el clima es una forma de competencia aprendida que permite al individuo a interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con la organización y sus miembros.

A su vez en el libro también menciona a la escuela estructuralista de Lévi-Strauss, en ella la cultura es la búsqueda de una estructura universal subconsciente del ser humano. Considerando esta ideología, la estructura y el funcionamiento dentro de la organización están influenciados por las características y límites cognitivos universales del cerebro

humano. Respecto a la escuela de estructura de equivalencia mutua, la cultura es un sistema de cogniciones que permite a los empleados predecir mutuamente sus comportamientos y así funcionar en sociedad, a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes.

Abravanel (1992) hace mención al autor Weick, quien aplica este concepto a la teoría organizacional, dando surgimiento a una teoría organizacional nueva.

Según Weick, en la cita de Abravanel, (1992) las estructuras colectivas provienen de un ciclo repetido de comportamientos vinculados. Los individuos se comprometen en la elaboración de estructuras colectivas, no porque tengan fines comunes sino porque eso corresponde a sus intereses personales. Por lo tanto, esto se opone a la noción de valores compartidos y significados colectivos.

Finalmente, para concluir con el análisis de las escuelas mencionaremos a la escuela simbólica de Clifford Geertz, que para él la cultura, es un producto del espíritu. Según el autor Geertz ve a la cultura como un tejido de significados en virtud del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones. Por lo tanto, teniendo en cuenta esta definición, las organizaciones tienen diferentes valores, expectativas y normas formadas por el pasado de la organización y las interpretaciones de las personas que forman parte de la misma, por lo tanto, el aspecto simbólico no está sincronizado con las estructuras formales de la organización necesariamente.

Para hablar sobre la cultura organizacional, ya enfocada en las empresas, detallaremos los símbolos verbales y no verbales, mencionados por Abravanel (1992) que son utilizados para formar una identidad organizacional y su efecto en el ambiente, el cual está compuesto por diferentes realidades simbólicas llenas de sentido. Estas realidades son

tomadas por la dirección para ser interpretadas, reforzadas e influenciadas ejerciendo autoridad en determinadas situaciones.

Establecer ciertas características de la identidad colectiva es uno de los objetivos de la dirección, por ejemplo, a través de un lenguaje común de uso entre los miembros de la organización generará un sentido de pertenencia y de imagen a una cultura reforzando el logro de una meta colectiva. Aumentar la expresión emotiva de los integrantes de la organización genera mayor lealtad a la misma.

Analizar la cultura y el uso de los simbolismos de la organización es útil por diferentes motivos entre ellos podemos mencionar seis ejemplos sobre la definición de cultura organizacional por el autor Bowey detallados a continuación:

1. Lenguaje escenográfico que traduce las nociones complejas necesarias para justificar las acciones.
2. Medios para establecer normas de comportamiento.
3. Conjunto de cuentos que sirven para apoyar o condenar el comportamiento.
4. Medio para simplificar las realidades más complejas.
5. Mapas racionales (sistema de creencias) y sistemas ideológicos.
6. Resultados de la coexistencia de diferentes mapas racionales en una misma organización.

La relación existente entre la teoría organizacional y la cultural se encuentra en diferentes temas, entre ellos podemos mencionar: los simbolismos de la organización y la cultura, su análisis resalta la identidad, estilo y el clima de la organización.

Abraham (1992) cita a Allaire y Firsirotu tomando en cuenta las teorías sobre cultura organizacional define a la cultura

“... como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc.”

Comunicación oral: el sentido colectivo se establece con la utilización de la comunicación oral por parte de la dirección, estableciéndose una realidad cuyos elementos principales son las interpretaciones y la interdependencia. El uso de ese “sentido” otorga poder, ya que este determina la realidad de la organización. Su utilización también determina cómo el comportamiento de los integrantes de la organización y sus acciones conforman la estructura organizacional y además establece la forma de medir productividad. El sentido colectivo de las metas organizacionales. La dirección entonces juega un papel fundamental al usar el lenguaje simple, con el fin de comunicar el sentido y darle forma. De la misma manera se aplica para la comunicación escrita. Los símbolos entonces pueden aumentar la efectividad del mensaje que se quiere dar. La palabra organizacional es igual a decir la acción.

El autor cita a Geertz (2001) que según él un símbolo es un objeto, actitud, acontecimientos, cualidad o relación que sirve para transmitir un sistema conceptual. Éste implica los sentidos simbólicos; presentación tangible de las ideas; conclusiones generales sacadas de la experiencia y traducidas en formas concretas; incorporación práctica de ideas, actitudes, juicios, deseos y creencias.

Por otro lado, las historias, relatos, leyendas y mitos organizacionales se basan en símbolos y códigos.

Las historias influyen en la toma de decisiones, las percepciones generales y en la forma en que ejercen la autoridad en las organizaciones. También influyen en la adhesión de valores y las acciones de los miembros de la organización. Las funciones son:

1. determinan lo que debe considerarse a la hora de tomar decisiones.
2. diseñan el correcto estilo de razonamiento.
3. perspectiva única de las soluciones aceptables.
4. valores implícitos que guían a los encargados de tomar decisiones.

Abraham (2006) dice que la autoridad institucional se establece cuando la alta dirección logra vincular la búsqueda de metas organizacionales con un sentimiento de pertenencia y de satisfacción colectiva. Esta autoridad sirve para unir las diversas partes de la organización y reunirse alrededor de una óptica común.

Quizás, lo que más podemos conocer al trabajar dentro de una organización son las diferentes operaciones simbólicas que están conformadas por la participación grupal y la comunicación no verbal. Las mismas son:

Ritos organizacionales: Es toda actividad emprendida con el fin más o menos consciente de comprender mejor el carácter mismo de la organización y el contexto en el cual ella se sitúa.

El rito organizacional posee cuatro características principales, implican: un compromiso personal, un espíritu corporativo que sirve como guía a la organización, animan la identidad de los miembros de la compañía y expresan los sentimientos que crean los principios de la organización. Los ritos sirven para el desarrollo de la organización,

reafirman los sentimientos de lealtad y de responsabilidad. Son realizados generalmente con la participación de algunos miembros solamente, aunque están dirigidos a nivel colectivo ejemplo de ello se pueden mencionar los procedimientos de planeación estratégica.

Las costumbres: En oposición a los ritos en donde el contenido es fundamental, encontramos los hábitos organizacionales cuya característica principal es la forma, basados en los símbolos del estatuto y del poder para determinar las relaciones. La utilización de las costumbres conlleva a un resultado preciso. Expresan valores al igual que los ritos, aunque en estos el alcance es variable. En los hábitos, los elementos simbólicos que se utilizan generalmente son los cuentos sagrados o mitos organizacionales, los mismos refuerzan los sentimientos de estabilidad y las expresiones emotivas y sociales de los miembros de la organización que influyen significativamente dentro de la misma porque son conocimientos que fueron adquiridos por experiencias del pasado y forman parte de la compañía.

Ceremonias organizacionales: son acontecimientos colectivos que generan la expresión de las emociones y provocan la concentración de la emoción en el presente. Tienen en general carácter ritual y aquí también se reafirman los sentimientos de lealtad grupal o de toda la organización, aumentando el sentimiento de pertenencia y la participación en la mística del grupo. Los integrantes se expresan en forma activa y se sienten prestigiosos lo que produce un refuerzo de la identidad.

Para lograr la eficacia de una estrategia radical, se necesitan dos elementos a considerar:

1. La elaboración de un plan de acción (llamada Metaestrategia) por parte de la dirección: la misma tiene objetivos concretos, es no oficial y su objetivo es realizar cambios sobre la estrategia formal, de recursos y valores para generar una nueva estrategia formal. Según como el autor Harry Abravanel menciona en su libro: “La eficacia actual como el futuro de una organización dependen de la presencia y calidad de la metaestrategia empleada por los dirigentes”

2. Comprender el efecto del cambio radical en la cultura, la estructura y los miembros de la organización: La comprensión por parte de la dirección de las diferentes cuestiones a tener en cuenta cuando se analizan la interacción entre estos tres elementos con el fin de realizar una revolución cultural. Realizar una revolución cultural en una organización requiere de las mejores aptitudes de la dirección como por ejemplo la experiencia o la intuición y entender los factores claves para que se genere la transformación deseada.

A continuación, detallaremos las etapas necesarias para elaborar una estrategia radical:

1. Realizar un diagnóstico correcto sobre las dificultades actuales de la organización.
2. Analizar la estructura y cultura actual considerando a las organizaciones como un saludo social.
3. Definir los objetivos: la estructura y cultura que se desea. (Puesta en marcha)
4. Hacer visible la necesidad de cambio con los empleados influyentes.
5. Comunicar la nueva imagen que se desean instaurar.
6. Seleccionar agentes de cambio: colocar en todos los sitios de la organización.

7. Realizar acciones sincronizadas flexibles: evitar el caos organizacional que pueda surgir por los elementos estructura y cultura.

8. Reforzar la nueva visión de la organización: a través de decisiones, declaraciones,

Otro punto importante dentro de la cultura es la comunicación interna y la relación con la cultura organizacional. Según el artículo de la investigación realizada por la autora Pimenta (2008) sobre la Auditoría de la comunicación interna, la autora manifiesta que cuando se gestiona, se produce y se difunde información interna entre las diferentes áreas de la organización se necesita que la dirección y el personal se interioricen acerca de la evolución de cada área, las funciones que se deben cumplir y los procesos operativos que se involucrarán con el fin de alinear a la compañía hacia el alcance de los objetivos organizacionales. Pero esta situación ideal no siempre es tomada en cuenta cuando la dirección o los mandos medios deben comunicar de manera correcta sobre sus sectores, por lo tanto, se genera el llamado déficit del flujo de información interna. Este, provoca el desorden de los datos, el desconocimiento de los procedimientos y en las decisiones. Por otra parte, en cuanto a los recursos humanos se verifica una disminución de la productividad, inexistencia del factor motivacional, la falta de sentido de pertenencia a la organización y la ejecución de errores administrativos que pueden generar un perjuicio al público externo. Una mala información afecta a dos tipos de información que se detallarán a continuación:

Información externa: Cuando se informa al personal, se le está dando a conocer los aspectos externos de la compañía referidos a cómo se encuentra frente a los competidores,

cual es la realidad del mercado en el que se desarrolla la empresa y los rasgos que tienen los distintos públicos al que se dirige la misma.

Información interna: Respecto a la información a nivel interno, será necesario transmitir como está evolucionando la organización teniendo en cuenta el logro de los objetivos y sus metas, cuales son las áreas y la persona a cargo de la misma, que tareas realiza, de qué forma las concreta, cuales son las necesidades operativas que tienen para realizar el trabajo y cuál es su nivel de desempeño.

La autora manifiesta también que cuanto mayor sea la información adquirida por los empleados, esto provocará el aumento del sentido de pertenencia por parte de los miembros de la organización y a su vez los empleados tendrán un considerable caudal de datos que resultarán relevantes para la ejecución de las tareas diarias. Por otra parte, la información entre los directivos, los ejecutivos y los coordinadores resulta vital para que la toma de decisiones se realice de manera consensuada, sea favorable el trabajo en equipo, se agilicen los procesos operativos internos y la realización de acciones con comportamientos y actitudes comunes. Informar, añade valor a los encargados de cada sector, es decir, implica la necesidad de ser selectivo, por lo tanto, no significa informar indiscriminadamente sin tener en cuenta las necesidades de cada área y el perfil de cada grupo ya que puede ocasionar una saturación de datos, cierta indiferencia o reticencia a la labor de comunicación interna. Con la finalidad de evitar deficiencias, el foco debe ponerse en la transmisión de los mensajes, el lugar y estrategias adecuadas, buscando el equilibrio entre lo formal y lo informal.

Para llevar a cabo un plan de comunicación interna, es preciso medir el estado de esta a través de una herramienta de medición que permita detectar esas necesidades de información. El objetivo de una auditoría de comunicación está centrado en evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y sus diferentes canales, así como también los procesos de comunicación a nivel interpersonal e interdepartamental y cuál es el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción de los miembros en el trabajo y en la productividad.

Por otra parte, evalúa la existencia de distorsiones en el proceso de transmisión de mensajes internos. En base a todo lo mencionado anteriormente se verifica que uno de los objetivos más importantes de la auditoría de comunicación es el análisis del papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional.

Por otro lado, las organizaciones y la dirección entienden que los miembros de la compañía son los recursos más valiosos con los que cuentan. El compromiso, la motivación, la comunicación interna y la capacitación del recurso humano son elementos necesarios para aumentar la productividad y la rentabilidad. Una buena comunicación interna genera en los empleados una mayor eficacia en las tareas, los procesos internos se agilizan y se crean sentimientos de pertenencia y motivación.

En las organizaciones con mala comunicación interna, no existe integración entre sectores y por lo tanto entre el personal. Se observa una escasa delegación de responsabilidades, falta de espacios comunes de reflexión, burocratización de los procesos operativos, individualismo, desmotivación y desconocimiento acerca del funcionamiento de la organización. Para lograr que los miembros de la organización se identifiquen con la identidad de la empresa a la cual pertenecen, es necesario inducir a prácticas comunicativas

formales e informales, realizar trabajo en equipo, optimizar la comunicación entre las personas y por último, mejorar la comunicación de los diferentes sectores entre ellos. Por lo tanto, se necesita liderar para generar un clima de confianza y de solidaridad, logrando que las personas se sientan motivadas para que puedan compartir el proyecto de la empresa.

La comunicación interna es una herramienta del management. A través de las diferentes estrategias y soportes sistematizados, permite promover el cambio organizacional, facilitar el flujo informativo, promover la cultura corporativa y generar un mejor clima interno. La relación entre los niveles superiores e inferiores de una organización se ve beneficiada ya que logra la interpretación entre lo que la dirección quiere expresar a su recurso humano y la obtención de la información de las preocupaciones y acciones que realizan los miembros de la organización. De esta forma, la comunicación proporciona a los empleados el sentirse protagonistas de la actividad que realizan cuyo fin es aumentar la cohesión laboral interna, configurar un lenguaje común corporativo y estimular el consenso.

La autora Pimienta, en su investigación menciona al autor (Krieger: 2001) quien manifiesta que mediante la práctica de acciones no verbales, es decir, las comunicaciones gestuales y actitudinales, la comunicación organizacional se convierte en un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados.

Desde la visión del autor Justo Villafañe (1996), la función de la comunicación interna relacionada con la cultura corporativa, es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial e impulsar el desarrollo y la competitividad de los recursos humanos de la organización. Por otro lado, la autora menciona en su investigación a Zavoina (2005), este

recalca que la comunicación interna permite que los miembros de la organización puedan realizar el trabajo de manera inteligente para alcanzar los objetivos globales de la organización, resolver los problemas que se presenten y dar soluciones. Por tal razón, es necesario que la comunicación tenga dos elementos fundamentales: un canal para comunicar y que el mensaje que se transmita sea verdadero. El recurso humano debe estar informado en tiempo y forma, de esta forma se logra que se sienta implicado en la actividad de la compañía, a su vez, participe de los logros y también de los errores que se presenten.

La comunicación interna requiere de tiempo y esfuerzo. Cuando los empleados están informados, otorgándoles un sentido de pertenencia y dándoles la oportunidad de expresarse, la comunicación resulta eficaz.

Toda organización necesita programas de comunicación para mantenerse flexible y proactiva, evitando así que la organización sea rígida y burocrática. Teniendo en cuenta esto, la comunicación debe ser programada estratégicamente para resultar eficaz y ordenada.

4. Casos emblemáticos asociados a las UC

4.1 Universidad Corporativa de Bridgestone



Bridgestone Corporation empresa líder en neumáticos y fuertemente comprometida con la Responsabilidad Social Empresaria, se instaló en la Argentina en el año 1915 a través de una sucursal para venta de cubiertas, cámaras y accesorios. En los años siguientes las ventas registraron un fuerte crecimiento. Tanto que, en 1929, la empresa decidió montar una fábrica local que le permitiera cubrir la mayor demanda de productos Firestone. Bajo las directivas de la Casa Central de Akron, Estados Unidos, el 1° de noviembre de ese año se resolvió crear "Firestone de la Argentina Sociedad Anónima Comercial e Industrial", cuyo negocio básico sería la fabricación de cubiertas y cámaras para automotores.

En el año 2013 la compañía decidió crear su propia escuela de negocio Destinada a unificar y potenciar todas las actividades de capacitación de la empresa en todos los niveles, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y otras empresas.

Según Latam Noticia, Expresión Innovadora (2015) presenta los resultados de su Escuela de Negocios que, desde su creación en agosto del 2003, ha brindado más de 1 millón 900 mil horas/hombre de capacitación.

También indican que la misión de Bridgestone se basa en su filosofía: “Servir a la sociedad con calidad superior”. Es por esta razón que se creó la escuela hace más de 10

años, como un proyecto destinado a unificar y potenciar todas las actividades y niveles de capacitación de Bridgestone Argentina y contribuir con el desarrollo tanto de las comunidades como de otras empresas, generando nuevas oportunidades, estímulos y motivaciones. El objetivo principal es facilitar el acceso al conocimiento haciendo realidad la capacitación de las personas con el fin de que logren desarrollar su máximo potencial, y de esta manera, generar un mayor valor agregado en los puntos de venta.

En la nota también expresan que desde el comienzo hasta el presente se han graduado 394 alumnos en las distintas carreras de educación formal (Bachillerato, Diplomatura, Tecnicatura Superior Universitaria en Procesos Productivos, Tecnicatura en Comercialización, Tecnicatura en Logística y Tecnicatura en Recursos Humanos), quienes han recibido sus respectivos diplomas nacionales oficiales. A través de los programas con lo que cuenta la escuela se han capacitado a más de 3.600 miembros de la red comercial.

A principios de la década del 2000 la compañía se abocó a encontrar el camino para incorporar conocimiento. Un conocimiento que debía fluir dentro de la organización interna y externa. Para ello, la empresa debía convertirse en una organización de “Aprendizaje permanente” capaz de transmitir y distribuir ese conocimiento a través de la creación de una escuela propia.

Para esto cuenta con carreras de educación formal, como bachillerato para adultos, diplomaturas, tecnicaturas, licenciaturas y posgrados en desarrollo gerencial. Para todas ellas, se firmaron acuerdos con universidades nacionales y privadas e instituciones que desarrollan programas oficiales y otorgan los títulos oficiales, a través de diferentes modalidades de estudio, tanto presenciales como a distancia. Los cursos orientados a capacitar al personal y a la red son dictados por técnicos de Bridgestone y profesionales con

amplia trayectoria en el mercado. Para el 2014, se agregaron 23 nuevos programas al plan de estudios, que fueron cursados en diferentes días y horarios durante todo el año.

Algunos de los Objetivos alcanzados por la Escuela de Negocios Bridgestone se destacan, las becas otorgadas a familiares de empleados y a empresas o instituciones de la comunidad; en el 2014 se graduaron 30 alumnos entre los diferentes programas. También, se brindaron charlas de interés a la comunidad para difundir temas como la drogodependencia, el HIV / SIDA o la sexualidad en la discapacidad. El objetivo de estas disertaciones es sensibilizar a los participantes y acercarles la información necesaria para la adquisición de habilidades que les permitan desempeñarse como agentes de cambio y multiplicadores de mensajes preventivos.

En el artículo “Bien Urbano” (2016) expresa que la compañía Bridgestone también lanzó una universidad de formación corporativa con el fin de inaugurar un Centro de Entrenamiento modelo, donde los participantes podrán tener contacto directo con todos los ámbitos que componen un punto de venta, a fin de capacitarse en el cuidado y mantenimiento de los vehículos y así poder brindar experiencias de compra sobresalientes.

La Universidad Corporativa representará la primera de su tipo, no sólo en la industria del neumático en Argentina, sino en toda Latinoamérica. La misma otorga educación formal a distancia o presencial e incluye capacitación secundaria, carreras de grado, terciarios y posgrados. Además, posee alianzas estratégicas con algunas de las principales universidades en Argentina (UNLZ, UB, UADE, UCA) y relación con universidades del exterior, tales como la Universidad Católica de Chile, Universidad de Colorado, Clark University USA, Lipscomb University (Nashville, USA), y la UCA – Rouen Business School (France), entre otras.

La universidad de Bridgestone invirtió en la UC focalizándose principalmente en el área de producción, con el objetivo de aumentar la capacidad productiva de neumáticos en más de un 40%.

De esta manera, Bridgestone continúa fortaleciendo su compromiso de apostar a la educación y a la industria automotriz argentina, así como a su sociedad; contribuyendo al crecimiento de sus empleados y asegurando el desarrollo sostenible del negocio.

4.2 Tenaris University



Según la página oficial de Tenaris desde hace más de 60 años la empresa es una importante protagonista en el desarrollo del mercado del petróleo y gas en Argentina a partir del establecimiento de la planta de Siderca en la ciudad de Campana en 1954.

Actualmente, la planta cuenta con la más alta tecnología y es considerada una de las plantas más eficientes e integradas de su tipo en el mundo. Posee una capacidad de producción anual de más de 900.000 toneladas de tubos sin costura y produce una amplia gama de productos para el mercado energético, automotriz, para aplicaciones agro-industriales y exporta más del 70% de sus productos de alto valor agregado a todo el mundo.

Tenaris cuenta además con plantas productoras de tubos de acero con costura localizadas en Valentín Alsina, Provincia de Buenos Aires, y Villa Constitución, Provincia de Santa Fe, con una capacidad de producción anual conjunta de 430.000 toneladas. También posee plantas en Villa Mercedes, Provincia de San Luis, que producen varillas de bombeo y accesorios.

Tenaris University (TU) es una universidad corporativa del Grupo Techint con sede central en Campana (pcia. de Buenos Aires), que se encuentra ubicada en el predio de la empresa siderúrgica Tenaris. Tiene también sedes secundarias en Italia, México (Veracruz) y Brasil (Pindamonhangaba).

TU se creó en el año 2005 para integrar los métodos de capacitación inicial y permanente que el grupo tenía en los diversos países donde operaba. Dicha UC busca integrar estratégicamente, alinear y diseminar conocimiento y experiencia a lo largo de la empresa.

Tenaris University ha diseñado currículas y planes de desarrollo específicos de trabajo para los empleados asalariados o contratados por hora de Tenaris, respectivamente, y está a cargo de entregar capacitaciones para los empleados de Tenaris en todo el mundo. Ya que al igual que las mayores corporaciones del mundo, todos los profesionales que ingresan a la compañía realizan un programa de inducción de un mes y luego reciben formación constante durante toda su carrera. Desde la sede argentina, también se coordina la capacitación de los técnicos y operarios de todo los países.

Esta estructura académica unificada asegura que los empleados reciban capacitación de la misma calidad independientemente de su ubicación geográfica, así como las habilidades específicas que necesitan para sus trabajos y desarrollo de carrera en Tenaris.

En la nota que publicó El cronista (2008) expresa que la UT se trata de la primera universidad corporativa cuya sede central está en la Argentina. Con este emprendimiento Tenaris se suma a un selecto grupo de compañías que armaron sus propios centros académicos. La pionera fue General Electric, en 1955. Hoy, empresas de la talla de Motorola, Heineken e IBM tienen la suya.

En la nota también hay declaraciones de Marco Radnic el director de Recursos Humanos de Tenaris donde indica:

“El concepto de universidad corporativa apareció hace unos 10 o 15 años en las grandes organizaciones del mundo. Y no se trata de competir ni reemplazar a las universidades, sino de complementarlas con los conocimientos y habilidades específicas que se necesitan para trabajar en una empresa. El objetivo es brindarles a todos los profesionales, pero también a los técnicos y operarios, los conocimientos específicos que se necesitan para trabajar en la organización, en forma ordenada y homogénea”, explica.

También hay declaraciones de Julián Galazzi, decano de la Escuela de Management de Tenaris University donde indica que a diferencia de las universidades convencionales, que ofrecen una formación amplia y académica, “la enseñanza en una universidad corporativa apunta a generar y transmitir know how especializado y lograr que sus estudiantes adquieran la capacidad de llevarlo a la práctica”.

En relación a la capacitación que brinda la UC de Tenaris la nota del Cronista expresa que la capacitación combina clases presenciales (87%), con e-learning (13%), además de cursos especializados a través de acuerdos con distintas universidades, todos ellos adaptados a las necesidades y requerimientos de la empresa en cada región del mundo. Los cursos para profesionales en cualquiera de las escuelas se dictan en la sede de Campana, en inglés. Y aquellos dirigidos a operarios y supervisores se desarrollan en los centros regionales, en alguno de los siete idiomas que se manejan en la compañía: inglés, español, portugués, italiano, rumano, chino y japonés.

A través de Tenaris University también se canaliza la capacitación de jóvenes profesionales que ingresan a la compañía. Por medio del Global Trainee Program, jóvenes profesionales

de todo el mundo participan durante un mes de un programa de inducción en la planta de Campana. Tenaris cuenta con su propia residencia universitaria en la ciudad bonaerense, donde se alojan los participantes del programa. Allí, además del contacto con los directores y gerentes de la compañía, los futuros directivos de la empresa comparten e intercambian experiencias con sus pares de todo el mundo, estableciendo redes de contacto y lazos de amistad que se mantienen a lo largo de su carrera. La compañía invierte más de u\$s 30 millones anuales en capacitación.

4.3. Telecom University



Según la página oficial de Telecom la empresa inició sus operaciones en el país en 1990, el servicio se limitaba a llamadas entre líneas fijas. Hoy, más de 25 años después, el Grupo Telecom desarrolla una intensa actividad en diversas áreas del negocio, acompañando la evolución de la tecnología y facilitando la conexión entre las personas con servicios que se complementan para ofrecer la mejor experiencia con comunicaciones de voz, internet de alta velocidad fija y móvil, y servicios de valor agregado vinculados con el entretenimiento, la información y la gestión.

En el Grupo Telecom hace hincapié a las necesidades de comunicaciones de más de la mitad de la población del país y formamos parte de una industria que impulsa el crecimiento de otras industrias.

La Universidad de Telecom Argentina Inicia inició actividades en 2012, alcanza a más de 16 mil empleados en todo el territorio nacional, y dicta 300 mil horas de formación anuales a través de seis diferentes áreas -Management, Comercial, Tecnología, Especialidades, General, Transversal-, cada una con sus propias escuelas, como las de ventas o de altos directivos.

Por medio de la nota que publicó Lanación.com (2012) se conoce que la empresa Continúa con los planes de RSE, la empresa puso en marcha una iniciativa de recursos humanos aplicada a la capacitación del personal en todo el territorio nacional. El programa aplica a colaboradores de todas las categorías y rangos gerenciales de la compañía y abarca distintas instancias de capacitación gestional, comercial y técnica.

La Universidad Corporativa Telecom, una unidad educacional establecida y gerenciada por la compañía para sus empleados. Su sentido es promover una organización cuya meta sea el aprendizaje, poniendo en valor todo su conocimiento. Pretende aportar al desarrollo de la cultura de la organización creando un sentimiento de pertenencia a la empresa.

El objetivo es ponerse a la vanguardia en temas de capacitación y ordenar la oferta de cursos que hoy tiene la empresa desde una mirada estratégica y por segmentos. Eso garantiza la formación de los colaboradores de acuerdo a sus necesidades gestionales, y también le da continuidad a los programas en curso.

Apuntan a que el área de formación del Grupo Telecom se convierte en socia estratégica del negocio contribuyendo a alcanzar los objetivos globales de la compañía con sentido de oportunidad, mejorando las competencias profesionales de los empleados.

La Universidad Corporativa cuenta con diferentes áreas de formación: Management, Comercial, Tecnología, Especialidades, General y Transversal para garantizar la formación oportuna en función de las necesidades del negocio. Cuenta además con un campus virtual.

En la página oficial de telecom promueven que sea una organización “aprendiente”, poniendo en valor todo su conocimiento, y aportar al desarrollo de la cultura de la organización creando un sentimiento de pertenencia a la Compañía.

Indican que han consolidado alianzas con Universidades e Instituciones Educativas especializadas para construir programas de formación diversos y adaptados a las necesidades del negocio, con el fin de posicionarnos de manera exitosa frente a las exigencias del mercado.

5. Metodología de la investigación

En este capítulo se expondrán los métodos utilizados para la presente investigación, la fundamentación de la elección de los mismos, y cómo se llevarán a cabo.

5.1. Metodología de Investigación

Paradigma

Khun (1970) definió “Paradigma”, en sentido amplio, como una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores, creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina.

Dentro de los cuatro (4) aspectos que se han enumerado sobre la utilidad de los paradigmas, el primero se refiere al de estos últimos como guía para los profesionales de una disciplina al indicar los problemas, cuestiones e interrogantes con los que se enfrenta.

Al momento de la metodología, se pueden identificar claramente dos (2) métodos: el método cuantitativo y el método cualitativo.

En líneas generales y sintéticamente podemos caracterizar al método cuantitativo, el cual incluye técnicas experimentales aleatorias, cuasi-experimentales, tests objetivos, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestra, entre otros, por su permanente preocupación por el control de las variables y la medida de resultados, expresados numéricamente.

En la perspectiva cualitativa, dentro de la cual se ubica la etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc., el interés se centra en la descripción de los hechos observados para su interpretación y comprensión dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos.

La perspectiva cuantitativa se interesa principalmente por la explicación causal derivada de hipótesis elaboradas, por descubrir, identificar o verificar relaciones causales entre conceptos provenientes de esquemas teóricos previos. Los investigadores cualitativos se interesan por la comprensión global de los fenómenos estudiados en su complejidad.

Continuando con la línea de pensamiento hasta aquí expuesta, se ha definido que la presente investigación será trabajada bajo los lineamientos de un paradigma mixto. La negociación entre ambos métodos se la denomina “triangulación”. Esta complementación genera una fortaleza en el análisis en conjunto de diferentes puntos de vista; además dado que el interés de la investigación se centra en observar e identificar hechos que se dan actualmente en la organización seleccionada, McDonald’s, para poder interpretarlos y analizarlos dentro de un contexto que permiten obtener conclusiones, abarcando estadísticas y resultados, realistas sobre la problemática en cuestión.

Tipo de Investigación

Namakforoosh (1999) explica que para diseñar una investigación se pueden diferenciar tres tipos de estudios: el exploratorio, el descriptivo y el estudio causal.

El propósito del estudio exploratorio es encontrar lo suficiente acerca de un problema para formular hipótesis útiles. Comienza con descripciones generales del problema, tiene pocas o ninguna hipótesis formal (no tienen nociones preconcebidas) y utiliza métodos “suaves”: entrevistas, focus group, etc. Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

El estudio descriptivo es aquel que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionado a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones,

puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan. La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente.

Sampieri (2000) expresa que los estudios explicativos van más allá que la descripción de conceptos o fenómenos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, por qué dos o más variables están correlacionadas.

En cuanto a los tipos de investigación pedagógica los métodos históricos describen lo que era, los descriptivos lo que es y los experimentales lo que será.

Diferentes factores influyen para que una investigación se inicie como exploratoria, descriptiva o explicativa, entre ellos se destaca el conocimiento actual del tema de investigación o el estado de situación del tema y el enfoque que el investigador le quiera dar a su estudio.

Éste trabajo de investigación será de tipo descriptiva, ya que el estudio se basa en analizar el funcionamiento actual de la UC de McDonald's y así interpretar los resultados de la misma, hallando si es una herramienta eficiente a la hora de capacitar al personal.

Instrumentos a Utilizar

Existen diferentes herramientas que se pueden utilizar para recopilar y aportar datos al análisis de una investigación.

Para el presente trabajo se han considerado como los más apropiados: la entrevista y el análisis de documentos, tanto interno de la compañía, publicaciones, como externo, el artículo "Universidades Corporativas: nuevos desafíos, nuevas oportunidades".

El estudio de casos es un diseño de investigación apropiado para estudiar un caso o situación con una cierta intensidad en un período de tiempo corto, un único sujeto, un evento particular, etc. La fortaleza de este método radica en que posibilita la concentración en un caso específico y permite identificar los distintos procesos interactivos que lo conforman.

Merina (1988) señala cuatro propiedades esenciales del estudio de caso: particular, descriptivo, heurístico e inductivo. Es particular en cuanto se centra en una situación, evento, programa o fenómeno, es descriptivo porque realiza una rica descripción del fenómeno estudiado, es heurístico en tanto el estudio ilumina al lector sobre la comprensión del caso y es inductivo, puesto que llega a generalizaciones partiendo de conceptos o hipótesis partiendo de datos.

La entrevista es un método en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara. En ésta el investigador habla cara a cara con el entrevistado. Las ventajas de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, costo, la dificultad de analizar las respuestas y la subjetividad.

Con respecto al análisis de documentos, es una herramienta que permite descubrir qué tipo de valores intenta la organización comunicar a sus miembros, favorece conocer lo que dice la organización sobre sí misma, analizar la evolución de normativas, reglamentos,

estatutos, etc. La congruencia de lo que la organización dice y hace en la práctica. Se pretende analizar la documentación referida a procesos de gestión, administración, planeamiento estratégico, página web, etc.

A continuación, se presenta una tabla en el cual se detalla la metodología de esta investigación, pudiéndose observar en él tanto las variables y las dimensiones analizadas, como los indicadores de este trabajo y, finalmente, los instrumentos seleccionados.

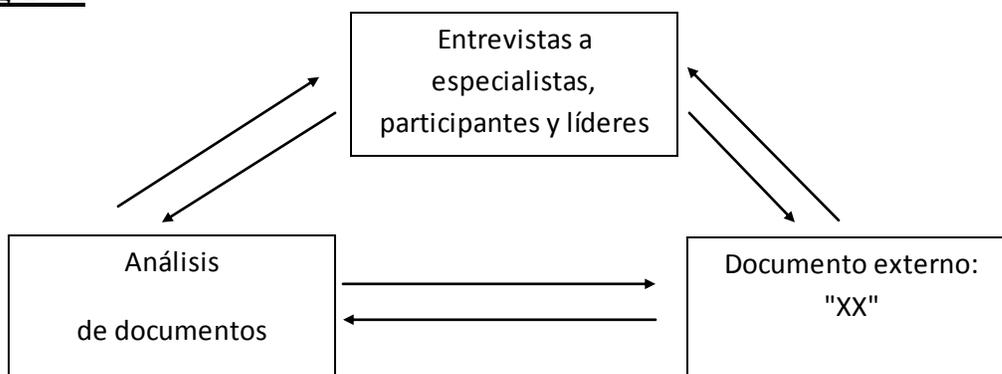
5.2. Triangulación

Con el fin de elevar la objetividad del análisis de los datos y buscando una mayor credibilidad de los hechos, durante este Trabajo de Investigación Final se empleó la técnica de triangulación metodológica para el procesamiento de datos. Se utilizaron herramientas tanto de tipo cualitativas como cuantitativas.

Los datos cuantitativos se obtuvieron a partir del instrumento de análisis de documentos y de entrevistas, los cuales nos brindaron información dura, acompañada de números, sobre los resultados de capacitaciones realizadas durante varios años.

La información cualitativa fue adquirida mediante el instrumento del estudio de caso único, el cual nos brinda herramientas o información específica del funcionamiento de lo investigado. Con respecto a las entrevistas, se decidió reunirse con profesionales que actualmente organizan y lideran las capacitaciones investigadas en este trabajo, también se entrevistará a las personas que participan de las mismas, como así también a los líderes de la compañía, quienes nos brindaran información sobre los procesos, métodos y resultados, acompañados de experiencias, sobre la UC en cuestión.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia

6. Trabajo de Campo

6.1. Cuadro de Marcha

Figura 2

Variables	Dimensiones	Indicadores	Herramientas	Referencia	Variables	Dimensiones	Indicadores	Herramientas	Referencia
Las UUCC como herramienta de Capacitación	Capacitación tradicional vs métodos actuales	Principales ventajas y desventajas de la capacitación en la UC	Entrevista y Documento	*Pregunta 6 *Documento Externo	Cultura organizacional	El conocimiento de la cultura organizacional	Métodos para dar a conocer la cultura	Entrevista y Documento	*Pregunta 1 *Documento interno y externo
		Cantidad de personas capacitadas con métodos actuales	Documento y entrevista	*Pregunta 7 *Documento Interno			Percepción de la cultura para los empleados	Entrevista	Pregunta 1
		Alineación y combinación de métodos actuales con los tradicionales	Entrevista	Pregunta 6			Alineación de la capacitación de la UC con la cultura	Documento y entrevista	*Pregunta 2 *Documento Interno y Externo
	Capacitación por competencias	Principales ventajas y desventajas de capacitar por competencias	Entrevista	Pregunta 5		Adaptabilidad del entorno socio-cultural con la cultura organizacional	La cultura de Mc Donald's en distintos países	Documento y entrevista	*Pregunta 2 *Documento Interno
		Principales competencias a desarrollar	Documento y entrevista	*Pregunta 5 *Documento Interno			La cultura alineada a la RSE	Entrevista	Pregunta 3
		Mejoras alineadas a la capacitación por competencias	Documento y entrevista	*Pregunta 8 *Documento Interno			Percepción del cliente sobre la cultura organizacional de McDonald's	Entrevista	Pregunta 2

Fuente: Elaboración propia

6.2 Estudio de Caso Único

Caso único: McDonald's University (HU)

McDonald's es reconocido internacionalmente por su valor y por invertir en la formación y el continuo aprendizaje de sus empleados y colaboradores, al tiempo que brinda las condiciones para la construcción de sólidas carreras.

McDonald's University (HU) fue una de las primeras universidades corporativas del mundo y la primera del sector de restaurantes. Su inauguración ocurrió en 1961, en Illinois, en la planta baja de un restaurante McDonald's, en Elk Grove Village. En los años 70 la universidad creció, se mudó dos veces, aumentó el número de clases y comenzó a funcionar en Oak Brook, Illinois, al lado de la sede mundial de la compañía. Tras 50 años de actuación, McDonald's University se mantiene fiel a la misión de desarrollar talentos y difundir los pilares que tornan exitosa a la marca: calidad de los productos y servicios en un ambiente con severos sistemas de limpieza, higiene y seguridad de los alimentos, por un justo valor (precio) para el cliente. En la universidad se gradúan en promedio 5 mil personas por año. Desde su apertura, alrededor de 120.000 alumnos provenientes de 120 países ya realizaron los cursos de Hamburger University. Por el hecho de recibir alumnos de tantos países, los cursos de HU son impartidos con traducción simultánea para 22 idiomas. El grado de reconocimiento de McDonald's University es tanto que el Consejo Americano de Educación acepta horas de cursos que ella ofrece como válidas para la graduación en cursos de Administración en varias universidades del país. Además de Oak Brook, Illinois (EE.UU.), las otras unidades de McDonald's University están ubicadas en Tokio en Japón; Londres en Gran Bretaña; Sídney en Australia; Múnich en Alemania; Shanghái en China; y en Barueri (SP), Brasil.

OAK BROOK, ESTADOS UNIDOS

HU Oak Brook, recibe estudiantes de más de 120 países. Para proporcionar soporte a los estudiantes, ofrece traducción simultánea en más de 28 idiomas.

TOKIO, JAPÓN

La HU de Japón es un centro de entrenamiento inaugurado en 1971, un mes después de haber sido inaugurado el primer restaurante McDonald's en Ginza, Tokio. Recientemente, HU Tokio introdujo un sistema de "e-Learning" para que todos los empleados tengan una educación online.

LONDRES, REINO UNIDO

HU Londres ofrece entrenamiento para Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Irlanda, Países Bajos, Islandia, Italia, Malta, Israel, Noruega, Suecia, Suiza y Reino Unido. El cuerpo de profesores ofrece entrenamiento para más de 2.300 alumnos por año.

SÝDNEY, AUSTRALIA

HU Australia está ubicada en Sídney y atiende a los países de la región APMEA. Recientemente la Universidad cambió su nombre al de "Charlie Bell School of Management" en reconocimiento del impacto del trabajo y la influencia positiva de Charlie para McDonald's de todo el mundo. La Universidad abrió sus puertas en el año de 1989. A cada año prepara un promedio de 5.000 gerentes de los siguientes países: Australia, Nueva Zelanda, Malasia, Indonesia, Filipinas, Singapur, Tailandia, India, Sudáfrica, Islas Fiji, Polinesia Francesa, Tahití, Corea del Sur, entre otros.

MÚNICH, ALEMANIA

HU Múnich está localizada en el mismo edificio que la corporación en Alemania. Los cursos están disponibles con traducción simultánea para diversos idiomas (croata, checo, alemán, húngaro, rumano, polaco y ruso).

SHANGHAI, CHINA

HU China, la séptima Universidad del mundo fue inaugurada en 2010 para ser el centro de entrenamiento de gerentes de la gran región de China, como: China, Taiwán, Hong Kong y Macao. Además de ofrecer los cursos del currículo principal, también posee una escuela de liderazgo, donde se brinda entrenamiento para perfeccionar las competencias de liderazgo.

SÃO PAULO, BRASIL

Arcos Dorados, empresa que opera la marca McDonald's en Latinoamérica, administra la universidad en Brasil. McDonald's University inauguró el 17 de octubre de 1997 y fue el resultado de una inversión de R\$ 7 millones. HU São Paulo ya recibió más de 120.000 personas que participaron en cursos y actividades educativas. En el 2011, HU completó una renovación total de su campus en Brasil, así como también de su currículo.

El edificio que reabrió sus puertas como una construcción que cumple las normas de sustentabilidad, recibió en el 2012 el sello LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). La nueva oferta de cursos garantiza un proceso de educación continua para los empleados de McDonald's e invitados, con grupos internacionales y alumnos provenientes de todos los países de Latinoamérica. La mayoría de los cursos de McDonald's University se dirige a los empleados de diferentes niveles de gerencia y de liderazgo, tanto de las oficinas como de los restaurantes. Franquiciados y proveedores del Sistema McDonald's

también pueden asistir a los cursos de HU. La institución ofrece además actividades abiertas para la comunidad, estudiantes e interesados en general.

Misión de la Universidad Corporativa:

Ser el centro de cultura organizacional de Arcos Dorados que ofrece un proceso continuo de Educación a la cadena de valor, capaz de transformar conocimiento en resultados para el negocio.

Visión de la Universidad Corporativa

Oferta de Entrenamiento + Talentos

Desarrollo de Carrera

Perspectiva a Largo Plazo

Rentabilidad para Arcos Dorados

Valores de la Universidad Corporativa:

Ofrecemos calidad, Servicio y limpieza a nuestros Clientes

Promovemos el espíritu emprendedor

Tenemos un fuerte compromiso con nuestra Gente

Maximizamos la rentabilidad de nuestras operaciones

Operamos un negocio en un ambiente Ético y Responsable

Contribuimos para el desarrollo de las Comunidades en las cuales actuamos

Instalaciones

Localizada en Alphaville – Barueri SP, junto a la sede de McDonald de Brasil, la Universidad de McDonald's en América Latina fue construida siguiendo las directrices de la Hamburger University, Estados Unidos. El edificio fue diseñado por el arquitecto Lelio Machado Raine y levantado en un área de 3.500 m².

La estructura, que permite atender simultáneamente a más de 300 estudiantes, consta de un auditorio para 160 personas, Centro de Nutrición McDonald's, biblioteca, aulas y salas de reuniones, espacios para la recreación y las cabinas de traducción simultánea.

También hay tres grandes aulas con capacidad para 50 alumnos cada una, equipadas con recursos tecnológicos avanzados (videoconferencia y terminales).

Hu también tiene un campo de fútbol, parrilla y gimnasio que contribuyen para la integración entre los estudiantes, profesores y empleados.

Centro de formación académica:

Dada la vasta extensión del mercado operado por Arcos Dorados, se organizó la estructura de entrenamiento en Centros de Formación Académica Divisionales y Regionales de acuerdo a la ubicación geográfica.

Más de 20 unidades vinculadas con HU en América Latina presentes en 4 divisiones: Brasil, Caribe, Norte y Sur de América Latina. Por ser un centro de excelencia tiene la responsabilidad de apoyar y proporcionar la certificación de estos centros de División / Regionales.

En las clases que componen los cursos que se ofrecen en los Centros de Formación Académica, además de los aspectos operativos se presentan temas como Comunicación,

Liderazgo, Delegación, Formación, Retención del personal e Incentivos, entre otros, que colaboran para que los gerentes y coordinadores puedan administrar con éxito sus restaurantes y contribuir para el desarrollo de los otros miembros de sus equipos.

Centro de nutrición:

Para mejorar aún más el concepto de responsabilidad nutricional, McDonald's University alberga el Centro de Nutrición de McDonald's.

El espacio tiene como objetivo centralizar y dar fundamento a toda la información nutricional sobre los productos de la compañía, formar una red de especialistas en nutrición para apoyar el desarrollo de productos y la producción de guías de nutrición y tablas nutricionales, educar a los públicos internos y externos sobre los alimentos y comidas ofrecidas por la empresa y mantener un canal directo de comunicación con las madres, médicos y expertos en nutrición.

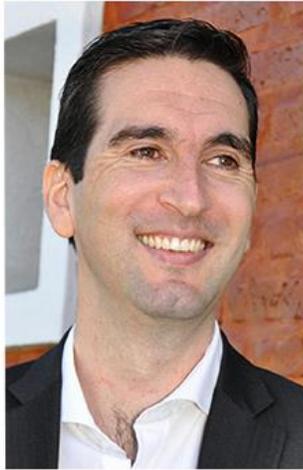
Equipo docente:

En el 2015, HU Brasil pasó por una reestructuración que dio origen a una nueva forma de actuación:

- Consultoría de Aprendizaje, enfocada en: Currículo, Cuerpo Docente y Alianzas Educativas
- Consultoría de Tecnología de Aprendizaje, volcada para: Tecnología Educativa e Innovación & Tendencias
- Consultoría de Entrega de Aprendizaje, enfocada en: Logística, Infraestructura y Financiación, en el edificio de HU y con soporte para los Centros de Formación Académica.



Igor Ferreira
Rector McDonald's University – HU América Latina



Juan Ignacio Martinez
Consultoría de Tecnología de Aprendizaje



Josane Julião
Consultoría de Entrega

Equipo:

Juan Luca
Romina Rodriguez
Ivana Deferrari

Equipo:

Elizângela Dantas
Raíssa Gonsaga

Docentes:

Para McDonald's, los Cursos forman parte del conjunto de actividades para la formación y especialización de nuestros gerentes, así como también, son un componente básico del plan de carrera en cada una de las áreas del Negocio, principalmente Operaciones.

Los facilitadores de los Cursos del “Currículo Principal” deben tener, preferencialmente, carreras en la Operación, con el propósito de dominar los temas relacionados a la operación del negocio, en términos prácticos y teóricos.

Procesos de selección y formación de los facilitadores:

Ser facilitador de estos cursos debe ser considerado un privilegio importante para la carrera de cualquier profesional de Arcos Dorados.

La persona que ejerce esta función debe estar muy bien integrada en el sistema McDonald's y darle la debida importancia al proceso de enseñanza, en especial a la realización del curso.

La figura abajo ilustra el proceso de selección:



Figura 3

Fuente: Página web de McDonald's

Acciones sustentables:

Además de ser un centro difusor de conocimientos y una referencia en entrenamiento y desarrollo de líderes, HU América Latina también desempeña un papel de destaque en el área de la sustentabilidad. Las nuevas instalaciones de la HU están

organizadas para proporcionar el uso racional de los recursos naturales, siguiendo un modelo estructural más eficiente.

Los retretes poseen válvulas para residuos líquidos y sólidos, lo que puede significar un consumo de agua cinco veces menor si comparado con los modelos convencionales. Los grifos también generan una gran reducción en el desperdicio de agua, hasta un 55% menos que los grifos estándar.

Los equipos electrónicos trabajan con el sistema Energy, que aumenta el desempeño, y la iluminación cuenta con el sistema de LED para consumir menos energía con mayor potencia y vida útil. Los muebles están hechos de madera certificada y la moqueta fue fabricada con un desperdicio mínimo de materia-prima y energía. El proyecto de iluminación, además de permitir varias formas, dependiendo de la necesidad, prevé el uso racional, aprovechando la luz natural que entra en los espacios.

Las paredes de todos los pisos del edificio, incluyendo oficinas, aseos y recepción, se pintaron con pintura libre de metales pesados, producida con baja emisión de materiales contaminantes.

Actualmente ejecuta prácticas de sustentabilidad en el manejo diario de sus actividades de desarrollo, utilizando solamente material reciclable en sus cursos, realizando la recolección selectiva de residuos (contenedores de basura identificados en todas las áreas) y cumpliendo el proceso de descarte de pilas, entre otras.

Acciones sostenibles:

Sustitución de materiales impresos: McDonald's University de Brasil ha sustituido los materiales de papel por contenido en tablets, economizando cerca de 100.000 hojas de

papel por año, haciendo más fácil la actualización de los materiales utilizados en cursos y entrenamientos.

El objetivo es:

Innovación

Tecnología y eficiencia en los procesos

Mejor comprensión del valor de la marca

Sustentabilidad y Ahorro

Escuelas de McDonald's University:



Figura 4

Fuente: Página web de McDonald's

- Escuela de excelencia operacional:

Objetivo: Desarrollar habilidades operativas que promuevan el rendimiento de los diversos segmentos y mejoren continuamente los procesos, productos y resultados del negocio.

Dentro de esta escuela los cursos que se dictan Actualmente son:

ROIP – RESTAURANT OPERATIONS IMPROVEMENT PROCESS:

Su objetivo es, apoyar el crecimiento del negocio y crear una ventaja competitiva que permita mejorar la experiencia del cliente, mediante la ejecución de las normas y mejorando continuamente el rendimiento. El curso está dirigido a Consultor de Operaciones. La duración del curso es de 2 días y las competencias a desarrollar son: Innovación y cambio, Orientación a resultados, Orientación al cliente, Pensamiento estratégico.

PRÁCTICAS PARA LÍDERES DE RESTAURANTE

Su objetivo es, desarrollar las habilidades necesarias para que un gerente de restaurante pueda administrar con éxito todas sus responsabilidades dentro de su restaurante, enfocado en la construcción de equipos. Gerente de Negocio; Gerente Asistente; Fast Track. El curso está orientado a Gerente de Negocio; Gerente Asistente; Fast Track. El mismo tiene una duración de 5 días. Las competencias a desarrollar son: Orientación a resultados, promover equipos de alto desempeño, comunicación efectiva, pensamiento estratégico. La metodología del aprendizaje es: Exposición con debates, dinámicas de grupo e individuales, simulaciones de situaciones, análisis de videos.

PRÁCTICAS PARA LÍDERES DE NEGOCIO:

Preparar al gerente para que tenga la habilidad necesaria de liderar personas y consecuentemente mejorar el desempeño dentro de los restaurantes. Dar las herramientas para crear planes de negocios estratégicos, preparándolo para el uso adecuado de los recursos, entender el impacto de sus decisiones y de la comunicación, que los ayuden al

logro de los objetivos. El curso está orientado a los Gerente de Negocio y tiene una duración de 5 días. Las competencias a desarrollar son: Orientación a resultados, Innovación y cambio, orientación al cliente, pensamiento estratégico y comunicación efectiva. La metodología de aprendizaje es: 100% presencial, exposición con debates, dinámicas de grupos e individuales, simulaciones de situaciones, análisis de videos, estudios de casos.

POTENCIALIZANDO LOS SEGMENTOS DE NEGOCIO:

Entregar a los participantes las herramientas necesarias para auxiliar a maximizar las ventas, tomar las decisiones correctas y gestionar y controlar los segmentos del negocio. El curso tiene una duración de 4 días y está orientado a Gerente de Operaciones; Consultor de Operaciones. Sus competencias a desarrollar son: Orientación a resultados, pensamiento estratégico, orientación al cliente. La metodología de aprendizaje es: 100% presencial, dinámicas de grupos e individuales, exposición con debates trabajo en el restaurante.

- Escuela de Liderazgo:

Objetivo: Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que se transformen en mejores prácticas de liderazgo y resultado para el negocio.

Dentro de esta escuela los cursos que se dictan Actualmente son:

PROGRAMA DE JEFES:

Su objetivo es brindar a los participantes modelos conceptuales, herramientas y habilidades que les permitan estar mejor preparados para ejercer de forma efectiva su rol de líder. El curso tiene una duración de 5 meses y está dirigido a Gerentes; Consultores y

Coordinadores. Las competencias a desarrollar son: Autoconocimiento, Comprometer e Inspirar, Integridad y Credibilidad.

PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN:

Su objetivo es Enfocar los temas estratégicos de este momento y del futuro. Animarse a desafiar lo que se hace habitualmente. Vivir la innovación como parte de la gestión en todas las áreas, trabajar los elementos claves de la transformación, ampliar la visión sobre el ambiente actual de negocios, enriquecer la perspectiva futura tanto personal como la de la compañía y por último reflexionar y construir nuevas fortalezas individuales.

La duración del curso es de 15 días y está dirigido a Presidente & MD; Directores; Gerentes de Departamento Sr. Las competencias a desarrollar son Autoconocimiento, comprometer e inspirar, comunicación eficaz, Integridad y credibilidad, fomentar equipos de alto rendimiento.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LÍDERES DE NEGOCIO:

Su objetivo es preparar al administrador para resolver desafíos complejos de negocios, al poner en práctica las estrategias de gestión de finanzas y que influyan en su equipo con el fin de convertirlo en un equipo de alto rendimiento, para que puedan lograr los objetivos con éxito. El curso está dirigido a Gerente de Departamento y dura 4 días y 5 meses en línea. Las competencias a desarrollar son pensamiento estratégico, orientación a resultados, promocionar equipos de alto rendimiento, comprometer e inspirar y comunicación eficaz.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE CONSULTORES DE NEGOCIO:

El objetivo es preparar al nuevo Consultor para tener una visión amplia en la toma de decisiones estratégicas y del impacto de su función en la empresa, fortaleciendo sus conocimientos en los negocios y la rentabilidad, al mejorar sus habilidades como negociador, líder y comunicador. Está dirigido a los consultores, tiene una duración de 4 días presenciales y 5 meses en línea. Las competencias que se desarrollan son: Pensamiento estratégico, orientación a resultados, orientación al cliente, comprometer e Inspirar, comunicación Eficaz. Los métodos de aprendizaje que se utilizan son 80% online / 20% presencial, exposición con debates, dinámicas de grupo e individuales, simulaciones de situaciones, aprendizaje a distancia (colaboración virtual con el profesor, e-learning, chat).

7 HÁBITOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE EFECTIVAS:

Su objetivo es proporcionar desarrollo personal y profesional, elevar la capacidad de rendimiento a través de conversaciones centradas en el liderazgo basado en principios. La duración del curso es de 2 días y está dirigido a todos los empleados de la compañía. Las competencias a desarrollar son: Autoconocimiento, Integridad y Credibilidad y Comprometer e inspirar. Los métodos de aprendizaje son: 100% presencial, exposición con debates, dinámicas de grupos e individuales.

LIDERAZGO INTEGRADOR:

El objetivo es crear un programa de liderazgo que permita que nuestros líderes entiendan y trabajen con el nuevo modelo de competencias de la empresa, así como también entender todas las variables que interfieren en la experiencia de conducir un área, un negocio, un equipo y su propia vida. Que el líder pueda tener una visión integral de sus

responsabilidades y desafíos. La duración de curso es de 3 días y está orientado a Directores y Gerentes de Departamento. Las competencias que se desarrollan son: Pensamiento Estratégico, Integridad y Credibilidad, comprometer e Inspirar y comunicación Eficaz. Los métodos de aprendizaje son: 100% presencial, exposición con debates, dinámicas de grupos e individuales, simulaciones de situaciones.

LIDERAZGO TRIDIMENSIONAL

Su objetivo es Mejorar las habilidades de liderazgo de nuestra empresa, al desarrollar los conceptos principales de liderazgo, centrado en competencias de conducta. Proporcionar una revisión de los valores del Gerente como fuente de referencia y líder de la gente de proceso e influencia a los seguidores, con base en el aprendizaje de su función como individuo, como entrenador y como director de transformación organizacional. La duración del curso es de 5 días y está dirigido a Presidente & MD; Directores; Gerentes de Departamento. Las competencias que se desarrollan son: Autoconocimiento, integridad y credibilidad, comprometer e inspirar, promover equipos de alto desempeño, comunicación efectiva. Los métodos de aprendizaje que se utilizan son: 100% presencial, dinámicas de grupos e individuales, Exposición con debates, Simulaciones de situaciones.

- Escuela de negocios:

Objetivo: Desarrollar competencias técnicas y funcionales de las áreas que hacen de soporte a la cadena productiva y de valor del negocio.

Dentro de esta escuela los cursos que se dictan Actualmente son:

TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN:

Su objetivo es desarrollar y perfeccionar técnicas de presentaciones en público. Está dirigido a Gerentes, consultores; coordinadores y analistas. La duración del curso es de 2 días. Las competencias a desarrollar son: comunicación eficaz, comprometer e Inspirar.

WORKSHOP DE FINANZAS:

El curso está dividido en dos partes:

Módulo 1 – Macroeconomía y contabilidad

Introducir los conceptos básicos de la macroeconomía, como impactan en el resultado de las empresas y en las reglas generales y básicas de contabilidad;

Módulo 2 – Demostrativos y análisis de resultados

Presentar cómo Arcos Dorados registra y analiza sus resultados y cómo mide y evalúa su desempeño frente a un plan estratégico.

El curso está diseñado para realizarse en 4 días y está dirigido a gerentes, consultores; coordinadores y Analistas. Las competencias que se desarrollan son: Orientación a resultados y pensamiento estratégico.

VISIÓN FINANCIERA PARA LÍDERES DE NEGOCIO:

El objetivo del curso es proporcionar a los participantes conocimientos en macroeconomía, en finanzas y contabilidad, el concepto clave de la gestión empresarial que permita mejorar los análisis de estas variables, contribuyendo, así, a la toma de decisiones. Tiene una duración de 4 días y está dirigido a Directores y Gerentes de Departamento. Las

competencias que se buscan desarrollar son pensamiento estratégico, orientación a resultados, integridad y credibilidad. Los métodos de aprendizaje que se desarrollan son: 100% presencial, Exposición con debate, Dinámicas de grupo e individuales y Simulaciones de situaciones.

GESTIÓN DE PROYECTOS:

El objetivo es comprender la metodología específica de Arcos Dorados para gestión de proyectos, utilizar herramientas estándares para definir, ejecutar y manejar proyectos. Conocer el proceso que se utiliza para el ciclo de vida de proyectos y la responsabilidad de cada área y también administrar la gestión del cambio. La duración del curso es de 3 días y se dictan a Consultores; Coordinadores y Analistas. Las competencias que se desarrollan son Pensamiento estratégico, orientación a resultados, innovación y cambio, promocionar equipos de alto rendimiento. El método de aprendizaje es 100% presencial, estudios de casos, dinámicas de grupo e individuales, exposición con debate, simulaciones de situaciones.

SUPPLY CHAIN PARA LÍDERES – MÓDULO II:

El objetivo es Facilitar espacios de intercambio, reflexión y análisis para que los participantes puedan, Fortalecer y profundizar sus conocimientos sobre la filosofía de trabajo en el área de la cadena de suministro. Unificar criterios y prácticas de trabajo previstas para el departamento. Compartir experiencias y prácticas de la cadena de suministro que promuevan el desarrollo global de la empresa. Ajustar el pensamiento estratégico y la visión global del negocio y los retos de la cadena de suministro. La duración del curso es de 5 días y está dirigido a Supply Chain – Líderes. Las competencias

que se utilizan son Pensamiento estratégico, orientación a resultados, orientación al cliente, fomentar equipos de alto rendimiento. La metodología a desarrollar es 100% presencial, exposición de contenidos con resolución de ejercicios de aplicación y análisis, actividad de aplicación de contenidos para la resolución de un caso real.

RELACIONES CON LA PRENSA:

Transmitir herramientas de comunicación para que los participantes gestionen situaciones especiales en su área de especialidad y utilicen correctamente los mensajes clave para los diferentes públicos. El curso se dicta en 2 días y está dirigido a Directores, gerentes de Departamento. Las competencias que se desarrollan son: Pensamiento estratégico, Comunicación eficaz, Integridad y credibilidad. Los métodos de aprendizaje que se utilizan son: 100% presencial, estudio de casos, dinámicas de grupo e individuales, simulaciones de situaciones y Análisis de videos.

TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN Y FACILITACIÓN EFICACES:

Su objetivo es desarrollar y perfeccionar las técnicas de presentaciones públicas, así como preparar al estudiante para propiciar herramientas y cursos utilizando las técnicas de facilitación. El curso se dicta en 3 días a Gerentes, Consultores, Coordinadores y Analistas. La duración del curso es de 3 días. Se buscan desarrollar comunicación Eficaz y Comprometer e Inspirar. Los métodos de aprendizaje son: 100% presencial, exposición con debates, dinámicas de grupo e individuales, simulaciones de situaciones, análisis de videos.

- Escuela de desarrollo e innovación:

Objetivo: Promover competencias estratégicas que sustentan la innovación, expansión y desarrollo sostenible del negocio a largo plazo.

Dentro de esta escuela los cursos que se dictan Actualmente son:

DESARROLLO AVANZADO PARA LÍDERES DE NEGÓCIO:

Entregar un conocimiento de alto nivel de las etapas de desarrollo de los restaurantes y su importancia para el éxito de la empresa. Aumentar la comprensión de las herramientas y recursos disponibles para optimizar el impacto de las responsabilidades en el desarrollo. La duración del curso es de 3 días y se dicta a Presidente & MD; Directores; Gerentes de Departamento Sr. Las competencias que se quiere desarrollar son Pensamiento estratégico, comprometer e inspirar, Integridad y credibilidad, promover gente de alto rendimiento. La metodología que se utiliza son 100% presencial, exposición con debates, dinámicas en grupos e individuales, simulaciones de situaciones.

DESARROLLO AVANZADO:

Su objetivo es ampliar la visión estratégica de la empresa para los equipos de Desarrollo, Operaciones y Finanzas, al aplicar la noción de “planificación de la visión” para planear, ejecutar la expansión y la optimización rentable de la cartera de restaurantes. La duración del curso es de 3 días y está orientados a Directores, gerentes de Departamento de operaciones y Finanzas. Las competencias que se desarrollan son pensamiento estratégico, orientación a resultados. La metodología de aprendizaje que se desarrollan son 100% presencial, exposición con debates, dinámicas de grupo e individuales, simulaciones de situaciones, trabajo en un área de mercado.

McDonald's University también cuenta con un grupo de programas abiertos en el área de educación, como parte de sus herramientas para la formación de nuestros líderes y su participación en la comunidad.

En este día, McDonald's University abre sus puertas y les da la bienvenida a cientos de diferentes empresas todos los años para compartir y recibir las mejores prácticas en el área de Recursos Humanos directamente de las mejores empresas del país. Nuestra intención también es fortalecer la imagen delante de los formadores de opinión, además de ser reconocida como una de las mejores universidades corporativas del mercado. La reunión desarrollada mensualmente y requiere la inscripción.

Para complementar el aprendizaje, McDonald's University recibe a conferencistas que presentan diversos temas todos alineados a las escuelas de aprendizaje y a los objetivos de negocio. Las conferencias pueden tener diferentes públicos de acuerdo al tema que se presente, y su duración puede variar de 2 a 8 horas.

7. Análisis de Entrevistas

7.1 Entrevista a Juan Luca - Consultor de Entrenamiento y Tecnología para América Latina

Juan Luca, trabaja en Arcos Dorados, la franquicia más grande de McDonald's Corporation, y se encuentra a cargo del entrenamiento y la tecnología para América Latina.

Juan Luca, fue consultado sobre la cultura organizacional, sus métodos para darla a conocer de manera interna y externa (pregunta 1). Como responsable de entrenamiento y

tecnología para América Latina comprende que la cultura organizacional está cambiando a través de un programa que se está lanzando y lo que busca es hacer las cosas fáciles para la gente tanto para los empleados como así también los clientes externos. La clave de este cambio es priorizar a las personas, sin descuidar la tarea o el servicio brindado. En base a sus vivencias actuales cuenta que el local de Unicenter, comenzó a dar una experiencia renovada, tecnológica y divertida a todos los clientes, Indica que la cultura está alineada al servicio que se le brinda al cliente, es decir, a dar un servicio extraordinario. Es algo que está cambiando, que se está renovando, las tendencias del mundo van a que el cliente viva una experiencia diferente. **Capítulo 3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional**

Haciendo foco en la capacitación y la cultura, si la misma se adapta regionalmente y globalmente (pregunta 2) indica que si tiene una relación como por ejemplo el curso de “Cooltura de Servicio” se dictó en cuatro idiomas que se armaron según la función o el puesto dentro de la compañía. Ya que cada sector da un servicio distinto dentro de la misma. Desde su experiencia en Latino América, los workshops fueron presenciales y los cursos son en formato e-learning, también indica que los cursos son 3 por idioma (inglés, francés, español y portugués), por lo cual con eso se cubre la población de los 20 países. También, hace hincapié que los cursos son hechos a nivel corporativo, por lo cual, el mensaje o la forma de comunicación, fue para todo el mundo del mismo modo. Sin embargo, indica que cada país tiene una cultura distinta, con sus propios usos y costumbre.

Capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales y Capítulo 3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional.

En base a su experiencia y respondiendo a la (pregunta 3) si McDonald's tiene iniciativas vinculadas a la Responsabilidad Social Empresaria y si la misma está alineada con la cultura organizacional indica que si y nombra algunos casos que aplican RS y que influyen en la cultura organizacional, entre ellos la universidad sustentante en Brasil, también menciona a RMHC (Ronald McDonald House Charities) la cual no solamente se encuentra en Argentina, si no que también en todo el mundo. Luego nombra algunas otras pequeñas iniciativas como recuperación del aceite de las cubas que se reutiliza para hacer bio disel y con eso se mueven los camiones del centro de distribución. Juan Luca indica que el es embajador dentro del programa de la Fundación Ronald McDonald y esto es una manera de aplicar Responsabilidad Social empresaria. **Capítulo 3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional.**

En la (pregunta 4) la cual indica que considera que hace la Universidad de la Hamburguesa y cual es función dentro de la misma, nos comenta que McDonald's University lo que ha hecho es evolucionar a "2.0", y explica que esto permite no ser solo un modelo de aula, sino que ser un modelo de aprendizaje virtual, teniendo su propio campus de aprendizaje, donde se incluye toda la población de América Latina. Con relación a su función dentro de la Universidad indica que trabaja como consultor de entrenamiento y tecnología para América Latina, donde Desarrolla contenido para 20 países, en los cuatro idiomas. Trabaja con un equipo que administra el campus de entrenamiento de AL y el módulo que tiene que ver con el desempeño de la gente, dentro de la misma plataforma integrada. **Capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales**

Juan Luca nos comentó en la (pregunta 4) que habla si McDonald's utiliza el método de capacitación por competencias y nos respondió que si, que lo utiliza toda la organización y que dentro de la McDonald's University está dividida en escuelas donde desarrollan cada una Competencias que están en sintonía y alineadas con el negocio.

Capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales y 3.2. Principales competencias que buscan las empresas.

En relación a la (pregunta 5), que consulta si la compañía utiliza métodos de capacitación, Juan Luca comentó que si, que hay modelos "blending" donde hay un requisito de tomar un curso para poder después tomar un curso presencial, tanto en la HU como en cada uno de los centros de entrenamiento de los países.

Además comentó que no sólo se arman cursos para los empleados de Arcos, también cursos para la comunidad. Hizo mucho hincapié en el método e-learning, considera que la información está más al alcance del usuario y esto permite que sea mas interactivo para el público que lo consume. **Capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales.**

Cuando analizamos la cantidad de personas que se capacitan por año y si el mismo puede seguir aumentando (pregunta 6) Juan Luca, nos comentó que actualmente hay 130.000 usuarios que tienen acceso, pero las cantidad de capacitaciones depende de la cantidad de cursos que una persona quiera tomar. Dentro de la compañía hay cursos que son obligatorios y otros que son optativos, que están abiertos a los perfiles. Ese número no

es nominal, son empleados que toman cursos. **Capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales.**

Respondiendo a la (pregunta 7) considera que la capacitación a través de la UC mejora o aumenta las ventas. El cree que la UC facilita es la disponibilidad del contenido, lo que se quiere enseñar a través de e-learning es mucho más rápido y económico, y es instantánea, una vez que se sube un curso a la plataforma, lo pueden ver todos los usuarios. De esta manera le estás brindando al empleado herramientas para que cumpla mejor su tarea y de alguna manera aumentar la productividad. **Capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales.**

7.2 - Entrevista Graciela Mancinone Consultora de operaciones Zona Norte.

Graciela Mancinone trabaja en Arcos Dorados, la franquicia más grande de McDonald's Corporation, y se encuentra en el cargo de Consultora de operaciones Zona Norte. Se desarrolla a continuación el intento de analizar la eficacia de la universidad corporativa y la implicancia que tiene la cultura organizacional.

Graciela, con su experiencia laboral ha respondido la (pregunta 1) sobre lo que entiende por cultura organizacional definiendo a la misma como los hábitos, costumbres, tradiciones, creencias, normas valores y experiencias que tienen en común los integrantes de la empresa. Respecto a los métodos utilizados en la empresa para darla a conocer ya sea de manera externa e interna se puede concluir en que se hace hincapié en el proceso de selección y reclutamiento del personal para destacar los valores centrales de la organización, como se llevan a cabo las actividades y el vínculo con los empleados. Por

otra parte la entrevistada destacó la importancia de la comunicación interna en donde existen dos encargados para la misma, mientras que el área de comunicaciones realiza las comunicaciones sobre la cultura de la empresa a los clientes de la misma. **Como se habla en el capítulo 3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional.**

Continuando con la (pregunta 2) sobre la efectividad de los métodos que se aplican para que la gente conozca la cultura de McDonald's, los métodos resultan efectivos ya que los empleados se encuentran alineados a la cultura a la vez que la practican. Analizando claramente que aquellos que no se sientan representados no formarán parte del equipo. Respecto a la visión externa, la cultura de McDonald's es conocida con la gente gracias a los años que se encuentra dentro del país y el fuerte vínculo generado con la comunidad. Como se habla en el **capítulo 3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional.**

Con respecto a la (pregunta 3), sobre las iniciativas de RSE y su participación en algún proyecto, Graciela nos comenta que existen iniciativas respecto a la responsabilidad social empresarial destacando la importancia de los proyectos de ayuda que se realizan con La Casa Ronald McDonald's, Asociación Argentina de Ayuda a la Infancia. Por otra parte la entrevistada hace mención a la reducción sobre el uso del papel y la creación de un local Ecológico en donde cuentan con un generador eólico de energía, reutilización y uso correcto del agua. Como se habla en el capítulo **3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional.**

Continuando con la (pregunta 4) respecto a su participación en los métodos de capacitación utilizados por Mc Donald's, analizamos que dentro del Centro de

Entrenamiento el personal se capacita y se planifica cada curso en base a las diferentes posiciones o necesidades para el desarrollo del mismo. **Como se habla en el capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales.**

Respecto a la (pregunta 5) referida a qué es, qué hace la Universidad de la Hamburguesa y si participó o tiene conocimiento de empelados que hayan participado en cursos en el exterior Graciela indica que la Universidad capacita en distintos niveles de puestos de empleados, se los capacita en sus puestos y esto genera crecimiento de manera profesional. Como se desarrolla en el capítulo **3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales.**

Para finalizar la entrevista, en la (pregunta 6) respecto a la capacitación por competencias y su ayuda para alinear la estrategia del negocio, se detectan competencias en los empleados y en base a eso se diseñan planes de carrera para la sucesión de puestos para los diferentes cargos. Se hace mención además la importancia de las competencias ya que son definidas como la capacidad, cualidad, que tiene una persona para desempeñarse exitosamente en el trabajo. Se logra de esta manera la administración correcta y rentabilidad del negocio. Tal como nos referimos en el capítulo **3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales y el capítulo 3.2 Principales competencias que buscan las empresas.**

7.3 -Entrevista a María Marta Esposito - Gerente de Megadata- Arcos Dorados

María Marta trabaja en Arcos Dorados, la franquicia más grande de McDonald's Corporation, y se encuentra en el cargo de Gerente de Megadata. Se desarrolla a

continuación el intento de analizar la eficacia de la universidad corporativa y la implicancia que tiene la cultura organizacional.

En la (pregunta 1) respecto a qué se entiende por el concepto de cultura organizacional y los métodos que utiliza la organización para que esta sea conocida a nivel externo e interno, María Marta nos comenta que la cultura organizacional tiene que ver con todo lo que sucede dentro de la organización con respecto a lo social, lo sociológico teniendo en cuenta los hábitos dentro de la misma. Se destaca el trabajo en la Cultura de servicio relacionada directamente con la atención al cliente externo y el cliente interno (los empleados). Se realizan también cursos sobre la cultura de servicios practicada por la empresa para reforzarla y darla a conocer entre los miembros de la organización. Se entiende que resulta fundamental que el cliente interno este a gusto en la empresa, lo que genera que se sienta realizado, realice mejor el trabajo, se sienta motivado y esto inevitablemente decantará en el cliente externo, especialmente en la satisfacción de los clientes. **Como se habla en el capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales y el capítulo 3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional.**

Continuando con la (pregunta 2), sobre la efectividad de los métodos y el conocimiento por parte de la gente sobre la cultura de Mc Donald`s, la entrevistada considera que si, ya que la cultura se vivencia, no se está consciente de la existencia de la misma pero se ve cuando se trata de implementar algo que va en contra de la cultura. Muchos de los líderes consideran que la gente puede tener la cultura de proponer ideas y esto es habitual, pero si la empresa no tiene esa cultura y se espera que la gente lo haga no funcionará, por lo tanto habrá que realizar un plan para cambiar eso. Por otra parte, se

destaca la importancia de la cultura de los diferentes equipos y de la organización, es decir, se analiza la existencia de una cultura de compañía pero también la existencia de una cultura por área y una por equipo, esa micro cultura influye directamente al jefe ya que la diferentes formas de trabajar generan una cultura distinta. **Como se habla en el capítulo 3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional.**

Siguiendo con la (pregunta 3) que hace referencia a las iniciativas de responsabilidad social empresarial por parte de McDonald`s y la participación en algún proyecto por parte de la entrevistada, se concluye en que participó en diferentes proyectos. Entre ellos se pueden mencionar los proyectos en reclutamiento con DISCAR, sobre chicos que tienen discapacidades diferentes, que quieren formar parte del mercado laboral y trabajar. Tiene una gran experiencia en ese equipo, desde la parte de capacitación y desarrollo con ellos. Considera que McDonald`s tiene iniciativas en RSE, especialmente se destaca el trabajo con la responsabilidad en el medio ambiental relacionado a los desperdicios. Actualmente existe un proyecto en donde se trabaja con los productores locales, son comunidades indígenas que trabajan con el equipo de la empresa donde se logra el desarrollo de la economía de esa comunidad. María Marta también nos comentó el proyecto La Casa de Ronald McDonald`s y La Universidad de Hamburguesa, la misma se encuentra en Brasil y tiene muchas cosas referidas a la sustentabilidad en el cuidado del medio ambiente. **Como se habla en el capítulo 3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional.**

Siguiendo con la (pregunta 4), en referencia a los métodos de capacitación utilizados por la empresa y la participación de la entrevistada o algún empleado a su cargo que haya participado, María Marta nos comenta que participó en cursos que son dictados por ella constantemente en la empresa y los empleados que tiene a cargo también participan de

estos cursos. Se considera que los métodos de capacitación brindados por la compañía son muy buenos según las necesidades de desarrollo por competencias que se requieran en ese momento de su carrera profesional. Los mismos están alineados con las evaluaciones por desempeño ya que se van actualizando según las necesidades de la empresa y el mercado cambiante. Tal como nos referimos en el capítulo **3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales** y el capítulo **3.2 Principales competencias que buscan las empresas**.

A continuación, se le realiza la (pregunta 5), que entiende María Marta sobre lo que es y que hace la Universidad de la Hamburguesa a la vez que se le pregunta si participó o algún empleado a su cargo en algún curso en el exterior. La entrevistada comenta que participó de varios cursos en la Universidad que se encuentra en Chicago, también fue capacitadora de la Universidad de Brasil en donde realizó un curso de Portfolio Manager que dictó para los líderes de diferentes países, un curso de Barista en Francia y en Argentina dictó varios cursos cuando estaba en el área de entrenamiento. Por otra parte, su equipo no participó de cursos en la Universidad Corporativa. Dentro de la Universidad existen diferentes escuelas donde cada uno se desarrolla en lo que hace falta, según las competencias que se desean desarrollar. Tal como nos referimos en el capítulo **3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales** y el capítulo **3.2 Principales competencias que buscan las empresas**.

Continuando con el cuestionario en la (pregunta 6) sobre las ventajas y desventajas de capacitar a un empleado, no se identificó ninguna desventaja, lo único a considerar es el tiempo y el dinero que hay que invertir. Mientras que las ventajas que se verifican son muchas, desde el empowerment que se le da al empleado de forma positiva, eso repercute

en la tarea que va a realizar, sumado a que este entrenamiento y lo relacionado a la capacitación se desarrollan en el tiempo y en forma de cascada. Se desarrollan conocimientos duros (cursos de excel, macros) como los conocimientos y destrezas blandas (liderazgo, capacitaciones sobre conducción de equipo) que están relacionados directamente con las competencias del empleado. Tal como nos referimos en el capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales y el capítulo **3.2 Principales competencias que buscan las empresas.**

Continuando con la (pregunta 7) referida a la ayuda de la capacitación por competencias en la alineación de la estrategia del negocio, se analiza que es fundamental siempre y cuando las competencias tengan que ver con la estrategia del negocio, negar la evolución de las competencias sería un error ya que las mismas fueron cambiando con el paso del tiempo. Finalizando con la evaluación sobre el tema se deja en claro que, si bien lo ideal es que todos los empleados tengan todas las competencias, no todos deben desarrollar las mismas competencias y en la misma proporción. De esta forma, sería correcto relacionar las competencias de acuerdo con la posición que tenga el empleado dentro de la organización, si se lidera a si mismo o si lidera a otros. Se debe tener en cuenta entonces, el momento de la persona, la madurez dentro de la empresa, su rol y la posición que esté ocupando. Tal como nos referimos en el capítulo **3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales** y el capítulo **3.2 Principales competencias que buscan las empresas.**

7.4 -Entrevista a Silvina Saud – Consultora de Entrenamiento, Aprendizaje + Desempeño.

Silvina Saud trabaja en Arcos Dorados, la franquicia más grande de McDonald's Corporation, y se encuentra en el cargo de Consultora de Entrenamiento, Aprendizaje + Desempeño. Se desarrolla a continuación el intento de analizar la eficacia de la universidad corporativa y la implicancia que tiene la cultura organizacional.

Silvina Saud, en la (pregunta 1) la cual habla sobre cultura organizacional y los métodos que utiliza la empresa para darla a conocer de manera interna a sus colaboradores y externa a sus clientes, nos indicó que son los usos y costumbres de Arcos Dorados. Considera que la cultura está muy arraigada con los inicios de sus empleados, por lo general los líderes ascendieron de la operación y transmiten de alguna manera la cultura de la empresa. También otra manera de transmitirla internamente es a través de la inducción u orientación.

Comenta que la cultura organizacional es la forma de trabajar y moverse dentro de la empresa. **Capítulo 3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional.**

En base a su experiencia y respondiendo a la (pregunta 2) si se tienen en cuenta la cultura organizacional a la hora de seleccionar curso a brindar y si los mismos se adaptan de manera global o regional, comenta que hay cursos que vienen regulados a través de la universidad, son auditados por la corporación de EE.UU, a esos cursos no se le puede quitar contenido pero si agregar información, en caso de ser necesario. También indicó que en el mercado de Argentina está muy atrasados en relación a la tecnología que tienen los locales

de EE.UU y Europa. También informó que se está llevando a cabo un curso de “cooltura” de manera regional pero el cambio también de cierta manera repercutió globalmente, porque desde la corporación felicitaron sobre la repercusión del mismo. **Capítulo 3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional.**

En la (pregunta 3) Silvina Saud comenta sobre la Responsabilidad Social Empresaria de McDonald y considera que la misma está alineada con la cultura organizacional, nombra algunos proyectos, por ejemplo, la casa Ronald, una casa lejos del hogar donde hospedan a niños que se realizan tratamientos prolongados, la hora del planeta, donde se trabaja con un calendario de encendido y apagado de equipos, también están llevando a cabo medidas sobre el reciclado, nos comentó que la Universidad de la Hamburguesa es sustentable y que utilizan todo reciclado, el local que se encuentra en pilar también es ecológico y para finalizar nos comentó sobre un programa con chicos con capacidades diferentes para ayudar a la inserción del mercado laboral. **Capítulo 3.3 La existencia e importancia de la cultura organizacional.**

En la (pregunta 4) Silvina Saud respondió que McDonald’s tiene 8 universidades en el mundo y que no todas las empresas tienen universidades en donde desarrollan a su staff y a la gente operativa como lo hace McDonald’s. Por lo general en las otras empresas sólo hay una donde solo van los líderes, pero acá cualquier gerente de negocio puede ir por ejemplo a tomar un curso a Sao Pablo.

Su función es ayudar a los empleados a capacitarse en los distintos cursos dentro de la compañía, desde los ingresos, todo el sector operativo y staff. También, colabora con los

que se dictan en la Universidad de Brasil. Comenta que ha dado muchos cursos en la Universidad corporativa de Brasil. **Capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales**

En la (pregunta 4) Silvina Saud donde se consultó si McDonald's utiliza el método de capacitación por competencias nos informó que se están implantando, se ha empezado a hacer ahora, antes no era así, pero si están trabajando para justamente desarrollar, capacitar en función a las competencias que el empleado necesita potenciar. **Capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales y 3.2. Principales competencias que buscan las empresas.**

Se le consultó en la (pregunta 5) sobre los métodos de capacitación y nos comentó que si y nos dio el ejemplo de método e-learning con cursos presenciales uno de ellos sería el curso de consultores y en la gran mayoría de los cursos que dicta la compañía, tiene pre requisitos, ósea para asistir a un curso tenes que haber realizado algunos antes, y dentro de esos requisitos son los que están en el Mac Campus, ósea que primero tienen que hacer el curso online, traen el diploma diciendo que participaron de ese curso y lo dejamos venir a un curso presencial acá. **Capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales.**

Con respecto a la (pregunta 6) que habla sobre la cantidad de personas que se capacitan en el año y si los mismos pueden disminuir o aumentar con el tiempo. Silvina Saud nos informa que no tiene exactamente ese dato, porque de eso depende de la cantidad

de cursos que tomen los usuarios, hoy activos hay 130.000 usuarios que podrían tomar distintos cursos por año. También comenta que cree que va a ir aumentando con el tiempo ya que se está haciendo mucha conciencia en los jefes para que incentiven a sus empleados a tomar cursos de la compañía y de esta manera darles herramientas para mejorar su productividad. **Capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales.**

En la (pregunta 7) donde consulta si considera que la capacitación a través de la UC mejora o aumenta las ventas nos respondió que McDonald’s busca todo el tiempo el retorno de inversión. Nos cuentas que ella cree que con la capacitación mejoras el rendimiento de las personas, porque le das herramientas para trabajar y de esta manera puedan hacer mejor su trabajo. **Capítulo 3.1 La capacitación tradicional y las metodologías actuales.**

Entrevistados	Juan Luca	Graciela Mancinone	María Marta Espósito	Silvina Saud
McDonald's tiene iniciativas de RSE	Sí, la universidad es sustentable, la Casa Ronald McDonald, la recuperación Bio Diesel.	Sí, La Casa, cuidados en el medio ambiente y los locales ecológicos.	Sí, La Casa, cuidados en el medio ambiente, locales ecológicos, la UC de Brasil es sustentable y los trabajos con Discar.	Sí, La Casa, cuidados en el medio ambiente, locales ecológicos, la UC de Brasil es sustentable y los trabajos con Discar.
Está alineado la RSE con la cultura organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí
Existe capacitación a través de la UC	Sí existe, hoy se utiliza el método “2.0”. Modelo de aprendizaje virtual.	Sí existe, la UC capacita a empleados de distintos niveles de la organización.	Si, los cursos están relacionados con las competencias y evaluación de desempeño de cada empleado.	Si existen, 8 UC en todo el mundo y esto permite capacitar por competencias a cada empleado, alineados a la cultura organizacional.

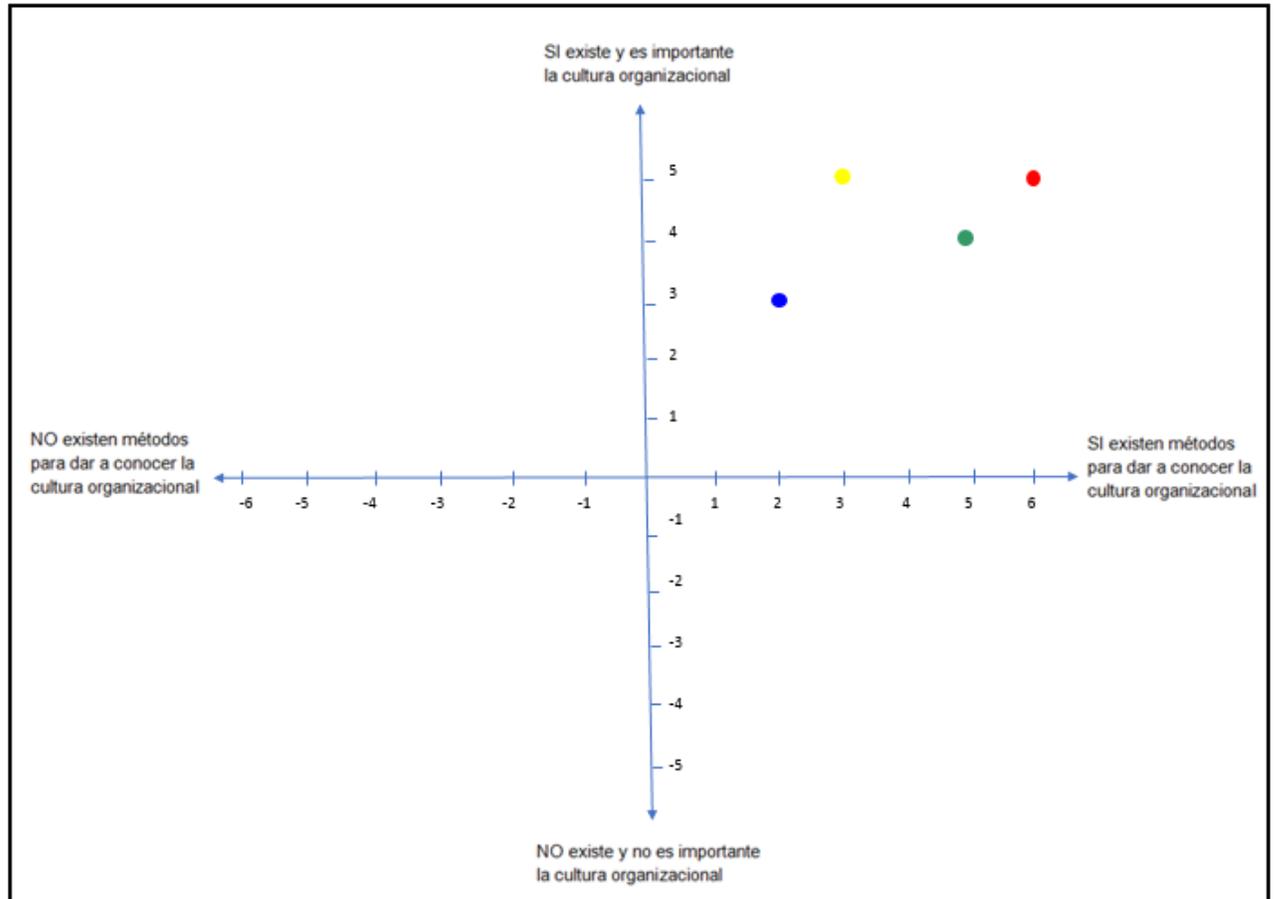
La capacitación aumenta y mejora las ventas.	Sí, la capacitación mejora y aumenta las ventas.	Sí, ayuda a la correcta administración y rentabilidad del negocio.	Sí, la capacitación a los empleados sirve para aumentar y mejorar las ventas.	Sí, toda capacitación genera conocimiento para mejorar la performance y de esta manera mejorar resultados de ventas.
Existe y es importante la cultura organizacional	Sí, existe y está alineada al servicio que se le brinda al cliente. La cultura busca hacer las cosas más fáciles para el cliente.	Sí, existe y son importantes ya que corresponde a los valores, principios, creencias, hábitos, costumbres de la organización.	Sí, existe y es importante ya que son todo lo que sucede dentro de la compañía, desde los social, sociológico, no tanto desde las normas	Sí, existe y es importante la cultura organizacional ya que es todo, son los usos y costumbres de cada empresa.
Existen métodos para dar a conocer la cultura organizacional	Sí existen. Comunicaciones por mail, carteleras en oficina y locales, locales del futuro, auto pedido (kioscos).	Sí, a través del proceso de selección y reclutamiento, encargados de comunicación en cada local y un departamento de comunicación.	Sí, existen métodos pero considera que la cultura se va vivenciando, no tanto conociendo y que dentro de la cultura organizacional hay micro culturas.	Sí, existen métodos, desde la inducción se da a conocer la cultura, Se trasmite de empleado a empleado (personal de local que pasa a STAFF).

Figura 5

Fuente: Elaboración propia

8. Variable Analizada a través de cuadros de Osgood

Figura 2

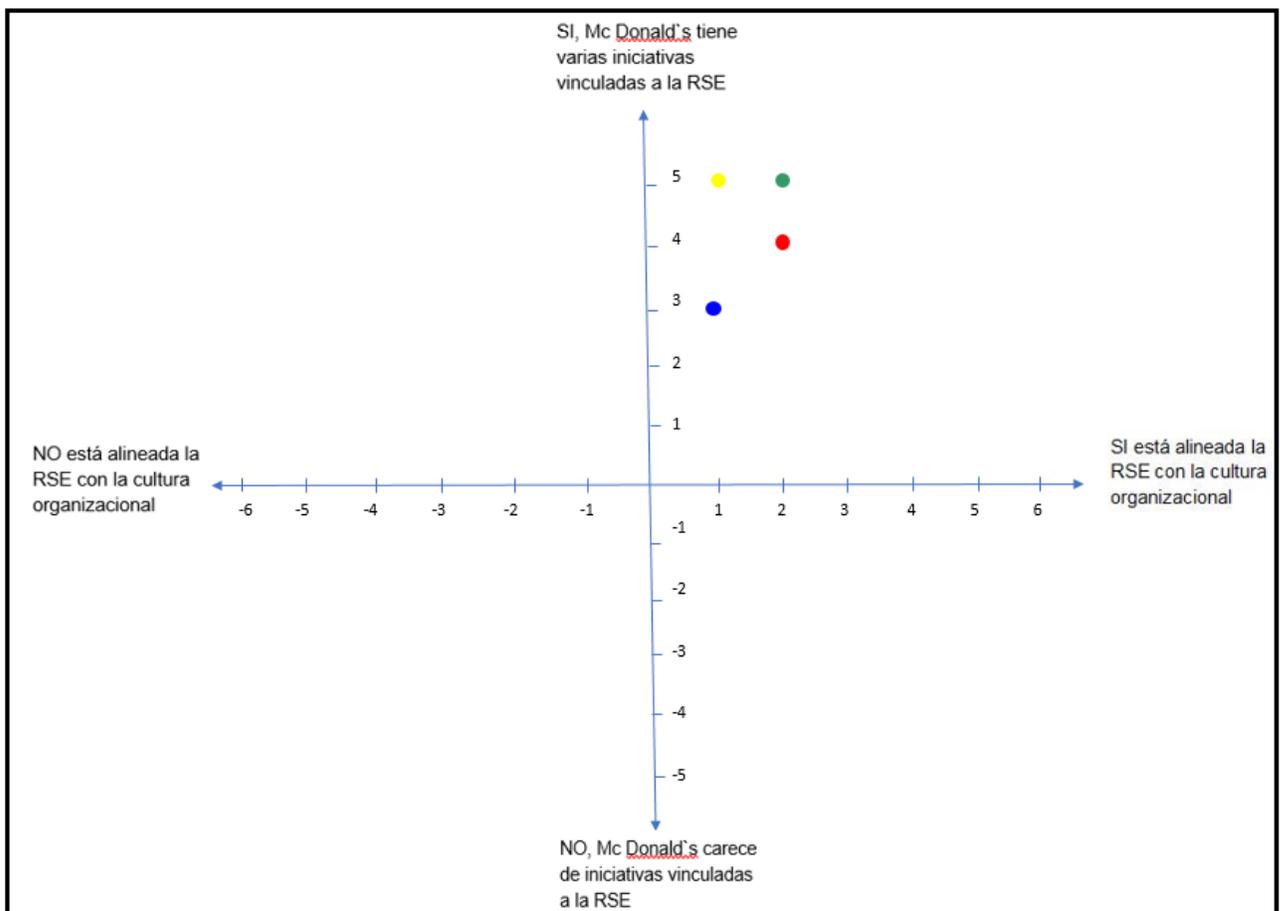


- Juan Luca – Consultor de Entrenamiento y Tecnología para América latina en Arcos Dorados
- Graciela Mancinone – Consultora de Operaciones Zona Norte de Arcos Dorados
- María Marta Espósito – Gerente de Megadata en Arcos Dorados
- Silvina Saud – Consultora de Entrenamiento, Aprendizaje + Desempeños en Arcos Dorados

Fuente: Elaboración Propia

A través del gráfico de la Figura (1), se puede observar la relación entre la existencia e importancia de la cultura organizacional y los métodos que se utilizan para llegar a conocer la misma dentro y fuera de la organización. El resultado es similar para todos los entrevistados. Los métodos utilizados para lograr que las capacitaciones estén alineadas con la cultura organizacional y la política de la comunicación que lleve a cabo la empresa, serán los que determinen el éxito o no de la compañía a la hora de dar a conocer su cultura tanto a los miembros de la organización como a los clientes.

Figura 2



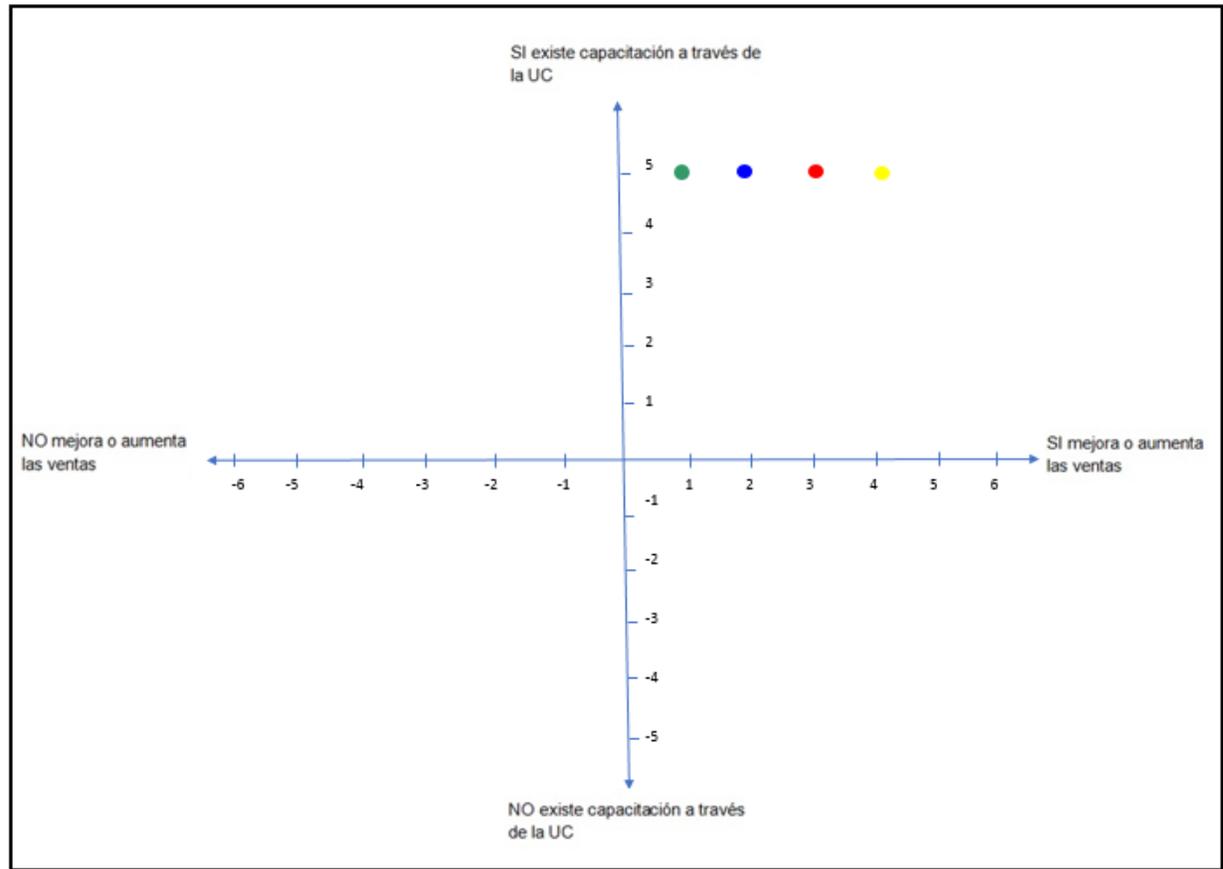
- Juan Luca – Consultor de Entrenamiento y Tecnología para América latina en Arcos Dorados
- Graciela Mancinone – Consultora de Operaciones Zona Norte de Arcos Dorados
- María Marta Espósito – Gerente de Megadata en Arcos Dorados
- Silvina Saud – Consultora de Entrenamiento, Aprendizaje + Desempeños en Arcos Dorados

Fuente: Elaboración Propia

A través del gráfico de la Figura (2), se puede observar la relación que existe entre la cultura organizacional y la postura adoptada por las organizaciones sobre iniciativas vinculadas a la RSE.

Queda en evidencia que cuando hay políticas consistentes y firmes puestas en práctica sobre RSE, éstas se encuentran alineadas con la cultura organizacional de la compañía. Pero en empresas donde no se encuentren definidos estos procesos, la RSE es inexistente.

Figura 3:



- Juan Luca – Consultor de Entrenamiento y Tecnología para América latina en Arcos Dorados
- Graciela Mancinone – Consultora de Operaciones Zona Norte de Arcos Dorados
- María Marta Espósito – Gerente de Megadata en Arcos Dorados
- Silvina Saud – Consultora de Entrenamiento, Aprendizaje + Desempeños en Arcos Dorados

Fuente: Elaboración Propia

A través del gráfico de la Figura (3), se observa que para las corporaciones, la capacitación a través de la UC afecta a la organización y eso incide en los resultados

económicos. Un buen desarrollo de capacitaciones a través de la UC, trae aparejadas mejores ganancias y el bienestar del equipo resulta rentable

9. Análisis de Documento Interno

Publicaciones de McDonald's

El análisis de documento interno analizado para la investigación es de publicaciones realizadas por McDonald's; en las cuales se presentan distintas noticias importantes sobre HU.

Entre estas se encuentran: el importante premio que recibió Arcos Dorados por parte del Consejo Global de Universidades Corporativas (GCCU). El premio fue entregado en Paris, en Abril de 2017.

Arcos Dorados, la franquicia más grande en el mundo de McDonald's Corporation, fue reconocida por su excelente trabajo en la UC, la cual tiene sede en Brasil e Igor Ferreira, Rector de la Universidad fue el ganador de la categoría "Líder del Año".

El Consejo Global de Universidades Corporativas entrega este reconocimiento a las universidades corporativas que han tenido el nivel más alto de excelencia a nivel mundial y que han generado valor para las personas, los negocios y la sociedad. **Expuesto en el marco teórico en el Capítulo 2.2: Las UC en el mundo: escenario global.**

Igor Ferreira inició su carrera como empleado en un restaurante de McDonald's en Brasil y continuó su formación educativa hasta concluir una Maestría en Administración de Empresas. Colaboró en diferentes empresas y en el 2015 aceptó el cargo de Rector de

McDonald's University donde fue el responsable de diseñar el nuevo modelo de la Universidad alineándolo con el trabajo de la McDonald's University a nivel mundial. Su objetivo es posicionar a la institución como un facilitador de la estrategia de la empresa así como un agente diseminador de los aspectos culturales para hacer de Arcos Dorados una gran organización para trabajar. Igor fue quien mencionó que Uno de los principales compromisos de Arcos Dorados es con la movilidad social a través de la generación del primer empleo formal de los jóvenes, para que a través del esfuerzo y la dedicación puedan lograr sus sueños. **Capítulo 3.3: La existencia e importancia de la cultura**

organizacional. En dicha entrega, se mencionaron aspectos importantes de la Universidad como por ejemplo: McDonald's University de São Paulo es uno de los 7 campus de la Universidad de la Hamburguesa que tiene el Sistema McDonald's en el mundo. Está erigida en un área de 3,500 m² y fue diseñada por el arquitecto Lelio Machado Raine. La estructura que puede atender de forma simultánea a más de 300 estudiantes, consta de un auditorio para 160 personas, el Centro de Nutrición McDonald's, sala para docentes, salones para clases y reuniones, sala de estar y cabinas de traducción simultánea. Tiene además tres grandes aulas con capacidad para 50 alumnos cada una – equipadas con los recursos tecnológicos más avanzados -, campo de fútbol y gimnasio que contribuyen a la integración de los estudiantes y profesores. Hoy, la Universidad cuenta con una gran variedad de programas, tanto para nuestros colaboradores de los restaurantes, como para el nivel ejecutivo en alianza con reconocidas Escuelas de Negocios. Se trata de programas que no solamente son clave para el negocio, sino que tienen impacto social, tal como como la Maestría en Estrategias para el Desarrollo Sustentable. **Capítulo 2.3: Las UC desde cerca: el escenario regional.** Por último, se menciona que McDonald's es reconocido

internacionalmente por su valor y por invertir en la formación y el aprendizaje continuo de sus empleados y socios. Además, proporciona las condiciones para la construcción de carreras sólidas. En el mundo existen instalaciones de la Universidad de la Hamburguesa en Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Australia, Alemania, China y Brasil. **Capítulo 2.2: Las UC en el mundo: escenario global.**

Con respecto a otra noticia, dan a conocer el Open Day, día en el cual McDonald's University abre sus puertas y les da la bienvenida a cientos de diferentes empresas para compartir y recibir las mejores prácticas en el área de Recursos Humanos directamente de las mejores empresas del país. Es importante destacar que se menciona que la intención de la empresa es fortalecer la imagen delante de los formadores de opinión, además de ser reconocida como una de las mejores universidades corporativas del mercado. El último documento importante que analizamos fue la: "Serie McDonald's University" que se basa en distintas entrevistas al rector de la universidad, ya mencionado.

Entre estas entrevistas nos encontramos con dos importantes relacionadas con nuestra investigación: "competencias-clave", "metodologías de aprendizaje" y "evaluación de resultados". **Se basa en el Capítulo 3.2: Principales competencias que buscan las empresas.**

Los temas a destacar de las mismas son el análisis de las cuatro competencias claves de la Universidad Corporativa, y el objetivo principal de estas. objetivo principal de estas cuatro competencias fue separar lo que es *core competence*, es decir, lo que tenemos que ofrecer a diario y también una mirada hacia el futuro, o sea, hacia dónde quiere dirigirse esta organización. Hoy, la división de competencias está estructurada de la siguiente forma:

- Escuela de excelencia corporativa: Esta escuela se centra en las competencias operativas, en lo que tiene que dar la organización al final del día, o sea, productividad en los restaurantes. Una vez que ya la persona sabe manejar el restaurante y lidiar con estas competencias, se avanza a un segundo nivel que serían las competencias conductuales.
- Competencias de Liderazgo: No solo se trata de una competencia de liderazgo con el cargo, sino de liderazgo de sí mismo como profesional y como individuo, por lo tanto, se trabajan las competencias organizacionales y las que están relacionadas con el acto de liderarse a sí mismo y a su carrera.
- Competencias de Negocio.
- Competencias de desarrollo e innovación.

Con respecto a las metodologías de trabajo, HU tiene un enfoque "on the job", que es más tradicional en el mercado como un todo, pero McDonald's ha tratado de evolucionar, es decir, tener abordajes más modernos, más vinculados principalmente con el público que tienen dentro de los restaurantes. Hoy McDonald's está compuesto por un 80% de su headcount de personas del segundo milenio o a la generación Y, personas entre 17 y 21 años, que tienen una manera diferente de aprender. Antes se abordaba un formato muy manual, en donde se tenía que leer etapa por etapa, hoy están evolucionando en eso hacia aprendizaje por videos, de realidad aumentada, de simulación, que hace que el participante pueda, de hecho, participar en el proceso de aprendizaje. Así, hemos reemplazado la palabra educar por colaboración, por aprendizaje, o sea, el estudiante o empleado forma parte del proceso de aprendizaje.

Se llegó a la conclusión de que comunicarse con el empleado de manera más interactiva facilitó su comprensión, y en consecuencia, la entrega de esos resultados vienen a una velocidad más rápida y más interesante para la organización. **Abordado en el Capítulo 3.1: La capacitación tradicional y las metodologías actuales.**

10. Análisis de Documento Externo

"Universidades Corporativas: Nuevos desafíos, nuevas oportunidades"

En este apartado analizaremos el artículo "Universidades Corporativas: Nuevos desafíos, nuevas oportunidades" escrito por Cardoza Camelia, Cardoza Guillermo y Hugas Jaume, publicado en 2010. Leer dicho documento nos ayudó a entender las razones de la creación de una UC, comenzando por sus orígenes y por las razones actuales. Tal como indican los autores, Las Universidades Corporativas han sido creadas en una primera instancia como instrumentos de las multinacionales para alinear sus modelos de liderazgo, cultura y valores corporativos, pero, detallan que actualmente los roles de las UCs se ampliaron y se desarrollaron acompañando a la reflexión estratégica de la dirección y apoyando la comunicación de la estrategia hacia toda la organización. **El origen de las UC está expuesto en el Capítulo 2.1: El origen de las UC: escenario histórico.** Al hablar específicamente de cultura, podemos alinear dicho aspecto con las UC porque, tal como indican los autores del artículo, esta nueva manera de capacitar garantiza y alinea las políticas de la empresa, globales y de manera local, así como también transferir los

conocimientos y las buenas prácticas. Estas prácticas pueden estar vinculadas a el desarrollo de habilidades integrales de talento humano de la organización, guiadas por los planes estratégicos de la compañía. **Esto se ve expuesto en el marco teórico: Capítulo 3.3**

La existencia e importancia de la cultura organizacional.

En el artículo, los autores mencionan a Hamburger University ya que hablan de que las nuevas generaciones de UCs brindan una plataforma para capacitar e interactuar con grupos de interés interno, como también externo a la compañía; y, en este caso en particular lo vinculan con el interés de los clientes, que consiste en comprender a ellos para diseñar soluciones adaptadas a sus necesidades. **Este asunto se ve reflejado en el capítulo 3.1: La capacitación tradicional y las metodologías actuales.**

Continuando con los objetivos estratégicos de las UCs, podemos destacar que mencionan que las mismas deben apoyar a la alta dirección y a RRHH en la gestión del cambio y el desarrollo de una cultura corporativa única. Por lo tanto, en este aspecto, la UC se convierte en un vector del cambio cultural a través de la organización de encuentros entre los directivos, y el resto de los empleados, con el fin de crear redes, compartir experiencias, transmitir y compartir los valores de la compañía. De esta manera, se crearía una visión compartida en la organización y se transforma el aprendizaje individual a un aprendizaje organizacional, permitiendo desarrollar programas para identificar y desarrollar el talento humano. Cuando se refieren a capacitar a la dirección para los cambios lo que indican es que ellos deben ser capaces de abordar y ejecutar estrategias para competir globalmente, en un contexto de negocios complejo, dinámico y caracterizado por mucha incertidumbre. **Las competencias a desarrollar se vinculan con el capítulo 3.2: Principales competencias que buscan las empresas.**

Con respecto a la metodología, es decir, a las prácticas de las UCs, hoy en día hubo un cambio drástico en donde la operación de la misma se basa en el internet y las tecnologías de aprendizaje en línea (e-learning). Esta transformación permite mejorar el diseño e implementación de programas de desarrollo ejecutivo, usando un método mixto, lo que sería: alinear el campus virtual con centros residenciales de formación. Los autores remarcan que es imperativo que la UC conozca y entienda a los participantes, además de diseñar programas que tomen en consideración sus estilos de aprendizaje y objetivos propios así como los de la organización. Los expertos en aprendizaje para adultos recomiendan que para asegurarse una formación balanceada, alineada con las necesidades reales de la empresa, el mejor método es "aprender haciendo" y que debería constituir un 70% de un plan de formación y desarrollo, las mentorías un 20% y las conferencias académicas un 10%. **Estos datos se reflejan en el marco teórico en el Capítulo 3.1: La capacitación tradicional y las metodologías actuales.**

Para finalizar, los autores realzan la importancia estratégica de las UCs, tanto en la ejecución de la estrategia de la empresa, como en su posicionamiento en el mercado. Las mismas surgieron como resultado de una necesidad de mayor alineamiento de su estrategia, modelo de liderazgo, cultura y valores, por lo tanto, las estructuras funcionan normalmente matricialmente, y su rol es integrar y asegurar una transferencia de conocimiento y capacidades globales y locales. Las UCs tienen que funcionar con indicadores de evaluación que midan el impacto de la formación en los resultados de los negocios. Además, las UCs pueden acreditar internacionalmente su calidad, a través de organismos independientes. **Al hablar de las UC de manera internacional, lo vinculamos con el Capítulo 2.2 del marco teórico: Las UC en el mundo: escenario global.**

10. Conclusión

En este trabajo de investigación se trató de desarrollar el origen de las UCs para luego enfocarnos en el caso único de McDonald's, y descubrir si es una herramienta eficiente de capacitación, como así también si las prácticas de dicha Universidad están alineadas a la cultura y la estrategia del negocio.

En la actualidad, existen muchas empresas que le dan importancia a la capacitación tanto sea para el desarrollo de sus empleados, como así, para lograr enfocarse en la estrategia del negocio. No es algo nuevo, ya que McDonald's, empresa pionera, decidió realizar dicha acciones, aproximadamente en 1960. Luego, millones de compañías tomaron dicho ejemplo para analizarlo e invertir en lo mismo. Lo importante es destacar la manera en la que se lleva a cabo dicha capacitación y la que nosotros consideramos una manera eficiente, ya que combina métodos tradicionales como la formación presencial, así también métodos actuales y nuevos, como el e-learning, a través de un campus virtual, como también de simulaciones para no olvidar el método de aprendizaje de "aprender haciendo", sin la necesidad de estar en el lugar físico.

McDonald's University tiene sedes en distintos países pero, su casa matriz está en Brasil. Luego de las distintas entrevistas realizadas y de los análisis de documentos que llevamos a cabo, podemos hacer un vínculo estrecho entre la cultura organizacional de McDonald's con sus métodos de capacitación. Tal como menciona Igor, director de la Universidad, y como lo podemos observar dentro de la compañía, hoy en día se enfocan en la cultura del servicio, y esto no es solamente para el cliente, sino que también para los

empleados que participan de la compañía. Luego de ver el slogan que se encuentra por los pasillos de la compañía que dice "Cooltura de Servicio: Hacemos las cosas fáciles para las personas", uno entiende lo que los entrevistados querían describir. Hace 20 años que HU está en funcionamiento y fue fusionando junto con la tecnología y las adversidades del mundo exterior, acomodándose a lo que la demanda solicitaba, tanto para las maneras de capacitar como también para las maneras de vender los productos. Lograron entender la manera en la que los empleados adquieren mayor conocimiento, con un previo análisis de las competencias que ellos buscan para luego poder vender de la manera que esperan.

Finalmente, consideramos que aún no todas las empresas tienen la posibilidad de aprovechar al máximo la cultura de aprendizaje. Capacitar sin dejar de lado los métodos tradicionales, pero si teniendo en cuenta los nuevos. Cuando nos referimos al máximo, queremos decir que por más que se capaciten a sus empleados, no tienen los recursos, tal como McDonald's, para hacer semejante base de datos y desarrollar todas las prácticas de capacitación para mejorar el trabajo, tal como lo indicaban en las entrevista: las simulaciones. Creemos que la capacitación y formación es de suma importancia para una empresa que busca desarrollar a sus empleados, alineando la estrategia con los valores de la misma; buscando que los mismos quieran trabajar en la empresa y sentirse parte de la misma, como también brindar un servicio excelente a sus clientes, por lo tanto, consideramos que todo está estrechamente alineado para conseguir buenos resultados, o por lo menos, los esperados.

11. Implicancias

Luego del trabajo realizado, mencionamos ciertos aspectos que se podrían tener en cuenta a futuro. En principio, proponer hacer más conocida la Universidad Corporativa de McDonald's, para que todos los empleados sepan que existe y también informar que corresponde a una herramienta de capacitación de la compañía.

Promover que los cursos se expandan hasta los rangos más bajos de la compañía como por ejemplo, los operarios o empleados administrativos del staff de puesto no altos. Esto sería una experiencia muy buena en la vida profesional del empleado.

Otra propuesta sería capacitar desde su ingreso al personal en la Universidad de la Hamburguesa para que conozca más la cultura y la relación que tiene la misma sobre la capacitación.

Incorporar nuevas formas de hacer Responsabilidad Empresaria. Constantemente la sociedad tiene necesidades diferentes y es importante que McDonald's continúe con este tipo de proyectos y desarrollen nuevas actividades.

Un tema no menor es la tecnología, es importante que la misma se expanda y se encuentre al nivel de los países desarrollados para que todos tengan acceso a la información y sea cada vez más fácil capacitar a los empleados. No solo en las empresas multinacionales, sino también para las pequeñas y medianas.

Finalmente, que el Estado siga ayudando de manera económica a las pequeñas y medianas empresas, para que además de enfocarse de temas financieros, también puedan enfocarse en la capacitación de sus empleados, para así poder brindar un mejor servicio al cliente, y también, lograr que sus empleados puedan pensar un futuro y una carrera dentro de dicha empresa.

Referencias

- Ferrer, Eva, (2009). Universidades corporativas: políticas y alianzas estratégicas. Capital humano número 232, suplemento formación y desarrollo. Recuperado el 10 de Mayo de 2017: pdfs.wke.es/1/0/8/2/pd0000031082.pdf
- Viltard, Leandro Adolfo, (2012). Tesis "Universidad Corporativa: Una explicación de su existencia. UBA.
- Siliceo, Alfonso (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Limusa Noriega Editores.
- Ramos, Antoni (2015). Universidades Corporativas: 10 casos de éxito. Editorial UOC.
- Alles, Martha Alicia (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Editorial Granica.
- Abravanel, Harry (1992). Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Editorial Legis.
- Tamanini, Hector y Bergero, Horacio (2012). Las universidades corporativas, un nuevo modelo de capacitación. Pretotecnia. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de: <http://www.petrotecnica.com.ar/junio12/sinpublicidad/Universidades.pdf>
- Vizarra, Walter (2015). Un Nuevo modelo "La escuela Corporativa". Consejo profesional de Ciencias económicas de Salta. Recuperado el 20 de Abril de 2017, de <http://www.consejosalta.org.ar/2015/09/un-nuevo-modelo-la-escuela-corporativa/>
- Krizanovic, Paula (2013). Casos Arcor, Telecom y Tenaris: cómo pasaron del "delivery de cursos" a universidades corporativas. I Profesional. Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de <https://goo.gl/CHfw75>.

Conexión Esan (2015, 6 de Octubre). Gestión por competencias: ¿Cuáles son los tipos de competencias dentro de una organización?. Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de <https://goo.gl/SaNXwS>.

Alles, Martha. Competitividad y gestión por competencias. Recuperado el 25 de Junio de 2017, de <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>

Tenaris University, página oficial: <http://www.tenaris.com/en/tenarisuniversity.aspx>

Ensinck, María Gabriela (2008). Tenaris ya tiene universidad propia. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <https://www.cronista.com/impresageneral/Tenaris-ya-tiene-universidad-propia-20080630-0011.html>

Universidad de Telecom, página oficial:

http://institucional.telecom.com.ar/capitalhumano/universidad_telecom.html

McDonald's University, página oficial:

<http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/escolas/ciclo-de-palestras/?lang=es>

García López, José Manuel. El proceso de capacitación, sus etapas e implementación.

Recuperado en Abril 2017, de goo.gl/nBu1u8.

Pimienta, Marisa Laura (2009). La auditoría de la comunicación interna. Recuperado en

Junio 2017, de: <https://goo.gl/7QwmHg>.

Anexos

Anexo 1 - Entrevista Juan Luca

La presente entrevista intenta evaluar la eficiencia de la universidad corporativa y la implicancia que tiene la cultura organizacional en ella.

➤ Nombre: Juan Luca

- Organización en la que se desempeña: Arcos Dorados
- Posición: Consultor de Entrenamiento y Tecnología para América Latina.

1. ¿Que entiendes por cultura organizacional? ¿Sabes cuáles son los métodos que utiliza la empresa para darla a conocer de manera interna a sus colaboradores y externa a sus clientes?

Lo que se está buscando hoy dentro Arcos Dorados, a nivel cultura, es un programa que se está lanzando y lo que busca es hacer las cosas fáciles para la gente. Uno de los issues que hoy se detectó es que a veces las cosas eran muy tediosas, desde el difícil acceso para la gente para acceder a una plataforma para tomar cursos hasta, poner por delante a la gente siempre antes que la tarea. Es un cambio que está yendo hacia adelante, es decir, pensar primero en la gente antes que en las tareas específicas, sin dejarlas de lado, porque de todas maneras, hay que cumplirlas. Además, es importante tener a ese cliente interno y también externo, en el caso de los clientes que hoy nos visitan, siempre en primer lugar; esa es una de las cosas que está cambiando.

Hoy hay programas nuevos como los locales del futuro, por ejemplo en el caso de Argentina tenemos el modelo del Unicenter, en donde todo está brindado a darle una experiencia renovada, tecnológica y divertida a todos los clientes, desde el chico que va a tener una tablet en una mesa donde come, con proyectores interactivos, hasta la posibilidad de auto gestionarte el pedido en un kiosco, que lo operas vos mismo.

Esta cultura está alineada al servicio que se le brinda al cliente, es decir, a dar un servicio extraordinario. Es algo que está cambiando, que se está renovando, las tendencias del mundo van a que el cliente viva una experiencia diferente, por lo menos, diferente a lo que viene acostumbrado.

Se tratan de alinear todas las acciones a eso, que no quede solamente en un cartel, sino que también la gente lo viva. De manera interna se comunica a través de mails y carteleras en las oficinas o en los locales, y de manera externa, es la actitud de la gente, o sea, vos sos efectivo en la acción cuando la gente comienza a vivir eso. El cambio se vive siempre de adentro hacia afuera. Logras que la gente internalice el cambio, que viva esa cultura de servicio.

Esto empezó este año, por lo tanto, no es un proceso que vaya a cambiar ya; transformar la conducta de la gente lleva bastante tiempo, no es algo que se cambia de un día para otro, como puede ser cambiar una pizarra; o por lo menos adaptarlo, porque esto va a ser todo el tiempo cambiante.

2. A la hora de seleccionar el tipo de curso a brindar ó, la manera de capacitar:

¿tienen en cuenta los aspectos de la cultura de la empresa? es decir, ¿se adaptan? ¿De qué manera? ¿Globalmente o solo regionalmente?

Sí, de hecho, se hizo un programa especial de cultura en los cuatro idiomas, en donde, de acuerdo al perfil de la persona que tenía que tomar el curso, se le hacía un curso a doc. ¿Qué quiero decir con esto? los empleados de los restaurantes tienen un curso, que está alineado a todo lo que es cultura de servicio, mientras que los gerentes también y todas las personas que manejan todo lo que es el staff también; mismo se han hechos workshops de trabajo, dirigidos por el área de RRHH.

Sí, en toda Latino América, en los cuatro idiomas. Los workshops fueron presenciales y los cursos son en formato e-learning. De todas maneras, los cursos son 3 por idioma (inglés, francés, español y portugués), por lo cual con eso se cubre la población de los 20 países.

Los cursos son hechos a nivel corporativo, por lo cual, el mensaje o la forma de comunicación, fue para todo el mundo del mismo modo. Ahora, la cultura propia de cada país, es de cada país. Tiene que ver con los usos y costumbres de cada país y no tanto con algo técnico, que vos puedas decirle: "esto tiene que ser así a partir de ahora", no es cambiar la temperatura de una parrilla que eso si es más simple, acá es cambiar las conductas de las personas. Más allá que el mensaje puede ser el mismo, las personas son todas distintas.

3. . Entendemos que McDonald's tiene varias iniciativas vinculadas a la Responsabilidad Social Empresarial, ¿crees que las mismas están alineadas a la cultura organizacional? ¿Podrías mencionar algunas?

Sí, de hecho, tiene un premio por ser una Universidad sustentable, en Brasil. El edificio es inteligente, tiene, por ejemplo: detalles en la dosificación del agua, tiene algunas particularidades que lo hacen un edificio "verde".

Con respecto a las iniciativas de RSE, podemos mencionar a RMHC (Ronald McDonald House Charities) hoy ya está a nivel corporativo, no solamente acá en Argentina, si no que en todo el mundo. Hoy los países reportan a Estados Unidos, o sea, eso ya es a nivel global. Después hay pequeñas iniciativas, por ejemplo, como la recuperación del aceite de las cubas que se reutiliza para hacer bio disel y con eso se mueven los camiones del centro de distribución, que no es un dato menor.

En mi caso particular soy embajador dentro del programa de la Fundación Ronald McDonald, coordino un grupo de embajadores. He trabajado por ejemplo hoy en conectar los cinco programas que tiene a nivel técnico, darle comunicación entre sí para que puedan

interactuar. Desde el punto de vista técnico, llevarles la tecnología a su servicio y que lo utilicen, con un costo cero.

4. Nos podrías brindar información sobre ¿qué es y qué hace la Universidad de la Hamburguesa? Por otro lado, ¿Cuál es tu función dentro del programa de capacitación de McDonald's y específicamente sobre la UH?

Hoy en día lo que McDonald's University ha hecho es evolucionar a lo que nosotros llamamos "2.0", que lo que hace esto es permitir no ser solo un modelo de aula, como se llama en educación, si hacer un modelo de aprendizaje virtual, teniendo su propio campus de aprendizaje, donde se incluye toda la población de América Latina. Eso facilita dejarle al alcance de la persona el conocimiento. Hoy tenemos algo así como 130.000 usuarios que acceden a la herramienta y operan en los cuatro idiomas, y tienen contenido de acuerdo a las poblaciones.

Muchos de los cursos que eran de aula, con material impreso, fueron siendo reemplazados, ese manual físico se cambio por una tablet y también eso aporta a lo que es la parte sustentable para poder cuidar el medio ambiente.

Todos pueden acceder a través del campus, una vez que ingresan a la compañía se les genera un usuario y contraseña y luego esa información va siendo guardada durante el resto de su carrera. Dentro de la plataforma, cada persona puede saber cuántas horas estuvo en el campus, cuántos cursos tomó, cuál es su situación académica, y nosotros como administradores de la herramienta podemos saber cuántas horas anualmente de capacitación se da, cuantos usuarios hay y cuantos nuevos se dieron de alta, cuantos cursos se tomaron, cuantos se finalizaron y cuál es el promedio de la situación académica, de hecho es una query que se utiliza cuando se cierra el año, para informale a Estados Unidos y a todo lo

que es la parte corporativa de McDonald's Corporation. Los cursos dependen de la situación de cada mercado, dependiendo de la necesidad de cada país, sin embargo, hay cosas que son corp. para todo el mundo, como por ejemplo, el examen de manipulación de alimentos lo tienen que tomar todos y aprobarlo con un 100x100.

Dentro de la Universidad trabajo como consultor de entrenamiento y tecnología para América Latina, sería una posición dentro de la posición de Jefe. Desarrollo contenido para 20 países, en los cuatro idiomas. Trabajo con un equipo que administra el campus de entrenamiento de AL y el módulo que tiene que ver con el desempeño de la gente, dentro de la misma plataforma integrada. Todos los procesos de desarrollo para los distintos países, pasan por mis manos, ya sean a nivel de empleado de restaurante, como algunos procesos de staff, que serían las personas que trabajan en las oficinas.

5. ¿Consideras que McDonald's utiliza el método de capacitación por competencias?

Sí, de hecho, está a todo el modelo de competencias que tiene la organización. Las escuelas responden también a poder poner todo en la misma sintonía. Por ejemplo: la escuela de negocios. ¿cuál es el contenido? ¿cuál es la audiencia? ¿qué competencias técnicas o no voy a poder desarrollar dentro de los cursos que se encuentran dentro? todos los cursos que están dentro del paraguas de esa escuela están todos alineados.

Las competencias que se requieren dentro del local pueden ser distintas a las que se precisan desarrollar en la oficina, pero no por eso son menos o menos importantes. De todas maneras, no se puede determinar quién participa más, ya que la población es distinta, vos tenes 20 oficinas, por decirlo de alguna manera, con x cantidad de personas, y por otro lado hay 2400 restaurantes, con un promedio superior por restaurante que por oficina.

En los restaurantes hay una rotación mucho más amplia de personal, que eso hace que vos estés todo el tiempo empezando entrenamientos nuevos y continuos. Cuando sale algo nuevo y tiene que ir vía aprendizaje, la de e-learning es la forma más simple y proporcionalmente más barata de capacitar que si tuvieras que hacer entrenamientos de forma presencial o modelo de aula.

6. ¿Combinan métodos de capacitación?

Sí, hay modelos "blending" que vos tenes como un pre-requisito de tomar un curso para poder después tomar un curso presencial, tanto en la HU como en cada uno de los centros de entrenamiento de los países.

Además, no sólo se arman cursos para los empleados de Arcos, también cursos para la comunidad.

Desde acá, nosotros solamente hacemos e-learning, lo que es la tecnología, y los contenidos siempre vienen de la corporación y nosotros los adaptamos, o los desarrollamos nosotros mismos. Hemos hechos simuladores de juegos, para desarrollar la parte lúdica para el aprendizaje. El contenido tiene que ser divertido, porque si la persona tiene que estudiar agarra un libro, de esa manera, no sería un curso e-learning, justamente, este método lo que viene a hacer es, facilitar el delivery de información, porque no es lo mismo ir a leer un libro manual que tomar un curso interactivo en donde vos vas a tener situaciones donde seguro tengas una parte teórica, pero después la demostración es a través de una parte práctica, para garantizar que sabes usar lo que aprendiste. La diferencia entre un modelo de educación y otro, es que no hay un examen multiple choice.

7. ¿Sabes qué cantidad de personas se capacitan por año? ¿Crees que es un número que puede aumentar o disminuir en el tiempo?

Tenemos 130.000 usuarios que tienen hoy acceso, pero la cantidad de capacitaciones depende de la cantidad de cursos que una persona quiera tomar. Tienen cursos que son obligatorios y otros que son optativos que están abiertos a los perfiles.

Ese número no es nominal, son empleados que toman cursos. Si a esa variable le pones una cuenta de la tasa de rotación que hay, la cantidad de horas de entrenamiento no es sobre 130.000, es sobre ese número más la tasa de rotación, que también depende del mercado, del país y del momento.

8. ¿Consideras que, o tienes datos, de que la capacitación a través de la UC mejora o aumenta las ventas?

Sí, lo que yo creo que facilita es la disponibilidad del contenido, lo que vos quieras enseñar a través de los e-learning es mucho más rápido y económico, y es instantánea, una vez que vos subís un curso a la plataforma, lo pueden ver todos los usuarios.

Ahora, el aprendizaje es un proceso propio de la persona, por lo cual medir eso va a estar directamente relacionado con lo que la persona quiera hacer.

Las mejoras en las habilidades, la evolución, de las personas vos lo podés medir, si vos a una persona le enseñás a sacar las papas podés ir hasta esa estación y verificar si lo hace bien. Esta evolución seguramente puede ser mucho más rápido que si le pusieras a una persona al lado, porque si el entrenador faltara o no viniera, no tiene entrenamiento. En cambio, de la manera e-learning lo va a tener disponible los 7 días de la semana las 24hs.

Para la empresa, yo considero, que es una inversión más eficiente y más eficaz; en términos de costos, seguramente es mucho menos costoso que hacer talleres presenciales. Y, desde el punto de vista sustentable, es mucho más sustentable.

Además, es muy bueno el nivel de percepción de los empleados cuando ven contenidos bien hechos.

Anexo 2 - Entrevista Graciela Mancinone

La presente entrevista intenta evaluar la eficiencia de la universidad corporativa y la implicancia que tiene la cultura organizacional con información que nos brindó una participante de los cursos de la Universidad,

- Nombre: Graciela Mancinone
- Organización en la que se desempeña: Arcos Dorados
- Posición: Consultora de operaciones Zona Norte

1. ¿Qué entiendes por cultura organizacional? ¿Sabes cuáles son los métodos que utiliza la empresa para darla a conocer de manera interna y externa?

Entiendo por Cultura Organizacional a los hábitos, costumbres, tradiciones, creencias, normas, valores y experiencias que definen, comparten y aplican los integrantes de una empresa.

En relación a los métodos que se aplican de manera interna hacemos hincapié desde el proceso de Selección y reclutamiento para destacar cada uno de nuestros valores como así también las formas en las cuales llevamos a cabo las actividades, nuestro trato y/o vínculo con los empleados. También puedo observarlo con respecto a los distintos equipos de trabajo y su autonomía; desarrollo de ideas.

En el Dto. De RR.HH consideramos que es muy importante la comunicación interna por lo tanto estamos enfocados en ella y contamos con 2 Encargados para ello.

En cuanto a los métodos para comunicar a los clientes nuestra cultura, contamos con un Dto. De Comunicaciones en particular para ello.

2. ¿Consideras que los métodos son efectivos? ¿La gente conoce sobre la cultura de McDonald's?

Los métodos son efectivos ya que nuestros empleados se alinean con la cultura y la practican. Por otro lado, quien no se sienta representado seguramente no será parte del equipo.

Opino que la gente conoce sobre nuestra cultura no solo por los años en que estamos en el país sino porque en el transcurso de los mismos hemos generado un vinculo con la comunidad.

3. ¿Sabes si McDonald's tiene iniciativa de RSE? ¿Participaste de algún proyecto?

Sí, hay varias iniciativas con respecto a la responsabilidad social empresarial, en especial, los proyectos de ayuda con La Casa de Ronald Mc Donald, Asociación Argentina de Ayuda a la Infancia.

Además, en relación con el cuidado del medio ambiente hemos mejorado el uso del papel y hemos creado una App de beneficios para reducir el uso del mismo. También contamos con un local Ecológico que se encuentra en la zona de Pilar y que por ejemplo tiene un generador eólico para la energía, reutilización y uso consiente del agua, entre otras cosas.

4. Con respecto a los métodos de capacitación que usa McDonald's. ¿Participaste de alguno?

Tenemos nuestro Centro de Entrenamiento en el cual nuestro personal se capacita y planificamos cada Curso en función a las distintas posiciones o necesidades para el desarrollo de ellos.

**5. ¿Nos podrías contar que es y que hace la Universidad de la Hamburguesa?
¿Participaste o algún empleado a tu cargo participó de algún curso en el exterior?**

La Universidad capacita en diferentes niveles de puestos a los empleados de McDonald's, para que los mismos estén capacitados para sus puestos y los enriquece de manera profesional.

Participan desde el puesto de gerente de sucursal hasta los diferentes Gerentes de operaciones.

6. ¿Consideras que la capacitación por competencias ayuda a alinear la estrategia del negocio?

Detectamos competencias en los empleados y diseñamos planes de carrera para la sucesión de puestos para los distintos cargos. Es fundamental considerar las competencias ya que es la capacidad, cualidad, que tiene una persona para desempeñarse exitosamente en el trabajo y de esa manera logramos la correcta administración y rentabilidad del negocio.

Anexo 3 - Entrevista María Marta Espósito

La presente entrevista intenta evaluar la eficiencia de la universidad corporativa y la implicancia que tiene la cultura organizacional con información que nos brindó una participante de los cursos de la Universidad,

- Nombre: María Marta Espósito
- Organización en la que se desempeña: Arcos Dorados
- Posición: Gerente de Megadata

1. ¿Qué entiendes por cultura organizacional? ¿Sabes cuales son los métodos que utiliza la empresa para darla a conocer de manera interna a sus colaboradores y externa a sus clientes?

Yo considero que cultura organizacional tiene que ver con todo lo que sucede dentro de la organización con respecto a lo social, lo sociológico, no siempre desde las normas, sino que tiene que ver un poco con las vivencias, con los hábitos de la organización puertas para adentro que también se refleja puertas para afuera. Por ejemplo, hoy estamos trabajando mucho con “Cultura de Servicio” es algo que durante años formó parte de la cultura organizacional porque somos una empresa dedicada a la atención del cliente y ese concepto también lo trabajamos puertas para adentro. Entonces nosotros siempre decimos que tenemos un cliente externo que son los que vienen a comprar a nuestros locales y un cliente interno que son nuestros empleados, los que trabajan con nosotros. Para mí, los chicos que trabajan conmigo son mis clientes internos y la gente que yo doy mis servicios son mis clientes externos. Pienso que eso tiene que ver con la cultura organizacional y que hoy la empresa lo ha plasmado mucho en cultura de servicio, porque también considero que mucho de esto, lo vivencia la gente que inició su trabajo en los locales, que crecimos con esa cultura, de todo lo que tiene que ver con cliente externo e interno y para vivenciarlo más en las oficinas es que la empresa está brindando cursos para todos los empleados sobre “cultura de servicios”.

Para dar a conocer la cultura de la empresa de manera externa a sus clientes, tiene que ver con el sentido de servicio, de satisfacción al cliente y tiene que ver cómo repercute todo lo interno en lo externo. Entonces si nuestro cliente interno está satisfecho, está

contento, se siente a gusto, se siente realizado va a ser mejor en su trabajo, y eso obviamente termina decantando en el cliente externo.

En todos los sectores se aplica este concepto, por ejemplo, yo tengo a cargo el sector de Megadata donde administramos las bases de datos de toda la compañía, tanto desde el Bic Mac que aparece en una caja registradora, todo lo que es base de datos de los clientes internos, los proveedores o los workflow de aprobación (sobres de gastos de los empleados) toda esta información la manejamos nosotros. Si yo sé, que los chicos que trabajan conmigo, de mi equipo, todos mis colegas están contentos, se sienten realizados, están motivados, tienen sentido de pertenencia con la organización y el equipo, eso va a terminar decantando y van a proponer mejoras, van a hacer las cosas mejor, van a estar enfocados en la satisfacción del cliente y eso decanta obviamente en el cliente que está comprando el Bic Mac en un mostrador. Si bien no tiene relación directa con el cliente, si va a hacer que todos esos circuitos que forman parte de nuestro trabajo estén lo mas aceitados posible, que funcionen bien y eso va a producir que el gerente de local pueda dedicarse a hacer su trabajo, dedicarse exclusivamente a atender al cliente porque tiene un problema menos y si es posible desde nuestro lado nosotros debemos ponerle valor agregado a nuestro trabajo para que funcione todo mucho mejor.

Un ejemplo muy destacado que se desarrolló recientemente son los kioscos que tenemos en Unicenter (donde el cliente puede generar su propio pedido sin tener que esperar para ser atendido), nosotros desarrollamos toda esa plataforma, pusimos mejoras en los kioscos para que sea más amigable con el cliente, para tener mejoras en el momento de registrar la compra, esto es más beneficioso para los empleados, es más amigable, eso va a hacer que en vez de que el empleado esté tan enfocado en encontrar la tecla para registrar la

compra, tenga más tiempo para interactuar con el cliente. Por este motivo siento que decanta de alguna manera en la operación. Si bien yo no voy a estar atendiendo al cliente voy a agregar mejoras en las herramientas para que puedan enfocarse en el cliente externo y dar un mejor servicio.

2. ¿Consideras que los métodos son efectivos? ¿La gente conoce sobre la cultura de McDonald's?

Yo pienso que si, considero que la cultura se termina vivenciando, no tanto conociendo, muchas veces no somos tan conscientes de la cultura, esto sucede en todas las organizaciones. A veces no somos conscientes de lo fuerte que es la cultura. Esto lo vemos cuando queremos implementar algo que va en contra de la cultura, que es diferente a la misma, entonces nos empezamos a dar cuenta cual difícil es esta tarea.

Por ejemplo: muchos líderes consideramos que la gente puede tener esa cultura de crear cosas diferentes, proponer ideas entre otras cosas y nos vamos a ir dando cuenta que eso es algo que sucede habitualmente. Ahora, si la empresa no tiene esa cultura y nosotros esperamos que la gente lo haga, entonces va a haber que hacer un plan para cambiar eso porque es imposible que los empleados lo puedan lograr. Por ejemplo, mi equipo tiene esa cultura de proponer mejoras y si yo no los dejara hacerlas también sería frustrante para ellos, la cultura es tan fuerte que están acostumbrados a aplicar cambios y proponer nuevos proyectos. Entonces, para mi tiene que ver con la cultura de los distintos equipos, y la cultura de las organizaciones. Muchas veces esto se siente cuando se cambia de equipo o de trabajo dentro o fuera de la compañía. Yo creo que hay una cultura compañía, pero también hay una cultura por área y una cultura por equipo y en esa micro cultura, por así decirlo, también influye mucho el jefe ya que sus formas de trabajar generan una cultura distinta. Y

me parece que tiene que ver un poco con el sello personal de cada equipo y tiene que ver como se identifica el mismo dentro de la compañía.

3. ¿Sabes si McDonald's tiene iniciativa de RSE? ¿Participaste de algún proyecto?

Sí, yo considero que McDonald's tiene iniciativas de RSE, también participé de algunos proyectos. Por ejemplo, en temas de reclutamiento con DISCAR, chicos que tienen capacidades diferentes y que quieren formar parte del mercado laboral y trabajar.

Desde mi experiencia, trabajé bastante con ese equipo desde la parte de capacitación y desarrollo con ellos y lo que hacían es trabajar mucho con los chicos para insertarlos en el mundo del trabajo y comiencen sus tareas en los locales. También, se que se está trabajando con la responsabilidad en el medio ambiental en relación a desperdicios. Además, actualmente hay un proyecto en el cual se trabaja con los productores locales, comunidades indígenas que trabajan con nosotros en la producción de determinadas verduras, lechugas, papas y demás en algunos puntos muy remotos del país. Para nosotros es mucho mejor porque además de desarrollar esa fuente de ingreso para ese grupo reducido también nos ayuda a nosotros a tener un productor local en lugares donde no tenemos un fácil acceso y además es más caro transportar las cosas y a su vez también ayudamos a la comunidad. Es un “ganar- ganar” porque para ellos es un desarrollo de su economía y para nosotros también porque son productos muy delicados, son productos perecederos y transportar por ejemplo una lechuga desde Buenos Aires al Norte argentino es mucho más caro que desarrollarlo por un productor local que pueda hacerlo.

Otro proyecto de RSE es la casa de Ronald McDonald's, por ahí este es nuestro capítulo más conocido.

También desde RSE podemos decir que La Universidad de Hamburguesa, que se encuentra en Brasil es sustentable. Tiene un montón de cosas que tienen que ver con la sustentabilidad desde los cuadernos hasta las lapiceras son sustentables. Todo se trata de realizar con material sustentable para cuidar el medio ambiente.

4. Con respecto a los métodos de capacitación que usa McDonald's. ¿Participaste de alguno? ¿Algún empleado que esté a tu cargo participó?

Sí, participé de distintos tipos de cursos que dicta constantemente la compañía y los chicos que tengo a cargo también. Considero que los métodos de capacitación que brinda la compañía son muy buenos hay un currículo de cursos donde los empleados se pueden anotar según las necesidades de desarrollo por competencias que requieran en ese momento de su carrera profesional. Están alineados con las evaluaciones por desempeño. Dichos cursos se van actualizando año a año según las necesidades de la empresa y del mercado que se encuentra en constante cambio.

5. ¿Nos podrías contar que es y que hace la Universidad de la Hamburguesa? ¿Participaste o algún empleado a tu cargo participó de algún curso en el exterior?

Yo participé de varios cursos en la Universidad que se encuentra en Chicago y en Brasil. También fui capacitadora de la Universidad de Brasil, di un curso de Portfolio Manager (tiene que ver con la capacitación de portfolio de los distintos proyectos) lo dicté para líderes de diferentes países, lo di en castellano y portugués. Me contactaron desde la compañía porque yo justo estaba trabajando de eso y fui a dar esa capacitación a Brasil. Como experiencia me gustó mucho. En Argentina dicté varios cursos cuando estaba en el área de entrenamiento.

Mi equipo no participó de cursos en la Universidad Corporativa, ya que tiene que ver con el Seniority. En el caso del curso que yo dicté era dirigido a líderes de área, creo que a futuro sí podrían participar.

Dentro de la Universidad Corporativa hay distintas escuelas donde cada uno se desarrolla en lo que le hace falta según las competencias que se quieran desarrollar.

También hice el curso de Barista en Francia, eso fue porque teníamos que abrir el primer Mc Café de las Santillas Francesas y yo en ese momento estaba viviendo en Martini como responsable de capacitación de todo el mercado y entonces primero me fui a certificar como Barista en Paris para después poder replicar todo el modelo del Mc Café en Guadalupe.

6. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de capacitar a un empleado?

Para mí no hay desventaja. Lo único negativo, que tampoco es una desventaja, que sería el tiempo y el dinero que hay que invertir. Pero en mi opinión, es una inversión, no es una pérdida de dinero y tiempo. Las ventajas son todas, desde el empowerment que le das al empleado, como lo preparas a futuro aún cuando ese empleado no quede trabajando con vos, es siempre un empowerment positivo. Va a repercutir siempre en la tarea que esté, lo va a preparar para la tarea que tenga que hacer a futuro y además el entrenamiento y todo lo que tenga que ver con la capacitación es en forma de cascada. Entonces si yo capacito a mis jefes, los mismos van a tener mejores resultados, con las personas que trabajan y eso va siempre a repercutir en el equipo, tiene que ver con eso, no solo en los conocimientos duros también en los conocimientos blandos.

Por ejemplo, conocimientos duros pueden ser todos los cursos de Excel, macros; nosotros trabajamos mucho con base de datos y tenemos que saber todo eso. Dos de mis empleados van a tomar clases con la gente de tecnología con respecto al proveedor que tiene con las bases de datos que nosotros trabajamos.

Después tenemos los conocimientos o destrezas blandas que son, por ejemplo, liderazgo, capacitaciones sobre conducción de equipo, que obviamente tiene más que ver con competencias que son más difíciles de medir en resultados visibles pero que son muy útiles para la empresa. Muchas veces trabajamos con toda la currícula que está disponible para todos los empleados, tratamos de que todos los analistas se vayan anotando en los cursos, le sugerimos que tengan que ver con su evaluación de desempeño. Entonces, si el analista propuso trabajar dos competencias, tratamos de buscar esas dos competencias que tienen que poner foco para trabajar y buscamos cuales son los cursos que lo ayudarían a potenciar esas dos competencias.

7. ¿Consideras que la capacitación por competencias ayuda a alinear la estrategia del negocio?

Sí, siempre y cuando las competencias tengan que ver con la estrategia del negocio porque de hecho las competencias han ido cambiando muchísimo, han ido evolucionando. Por ejemplo: hace no mucho tiempo había una competencia a nivel energía y hoy no está dicha competencia, y las que actualmente están tiene que ver más con un pensamiento estratégico. Creo que, si bien lo ideal es que todos los empleados tengan todas las competencias, no todos tenemos que desarrollar las mismas competencias y en la misma

proporción. Entonces si hablo del pensamiento estratégico no sé si un analista tenga en este momento que desarrollar, pensamiento estratégico, tal vez en un futuro sí, pero si necesito que el analista tenga determinada competencia que le serán útil para el día a día. Entonces, tal vez las competencias podemos ir relacionándolas con la posición que tenga el empleado dentro de la compañía, si se lidera a sí mismo o si lidera a otros. Entonces, la competencia liderazgo me va interesar que un líder desarrolle esta competencia como así también comunicación dentro del equipo, en comparación a un analista que si bien la comunicación es importante en el caso de un jefe es más importante tener dichas competencias desarrolladas. Tiene que ver un poco con el momento de la persona, la madurez dentro de su rol y la posición que esté ocupando.

Anexo 4 - Entrevista Silvina Saud

La presente entrevista intenta evaluar la eficiencia de la universidad corporativa y la implicancia que tiene la cultura organizacional con información que nos brindó una participante de los cursos de la Universidad,

- Nombre: Silvina Saud
- Organización en la que se desempeña: Arcos Dorados
- Posición: Consultor de Entrenamiento, Aprendizaje + Desempeño

1. ¿Qué entendés por cultura organizacional? ¿Sabes cuáles son los métodos que utiliza la empresa para darla a conocer de manera interna a sus colaboradores y externa a sus clientes?

La cultura es todo, son los usos y costumbres de cada una de las empresas. En el caso Arcos Dorados, dentro de nuestra cultura hay muchas cosas que están muy arraigadas, el staff originalmente está conformado por empleados que vienen de la operación, por lo tanto, la cultura de McDonald's está muy arraigada y obviamente eso se va transmitiendo de generaciones en generaciones. Por ejemplo, mucho de los que son hoy gerentes de operaciones, supervisores, gerentes de operaciones, o para los que trabajan en las operaciones analistas han trabajado en los locales y eso de alguna manera a alguien le fue transmitiendo sus vivencias, sus costumbres. Desde cómo hacer una hamburguesa, hasta los reportes, la forma, a quien reportar, quien es tu cabeza de departamento a la cual tenés que reportar como última persona. Así que esto viene muy armado, formateado, se va pasando, no es que han ido cambiando demasiado entonces. La cultura organizacional es la forma que trabajamos y nos movemos dentro de la empresa. La cultura se da a conocer desde un primer momento, con la inducción que tienen los empleados en su ingreso, llamada "orientación o inducción". Lo que se hace es transmitirles parte de esa cultura. Le contamos como está conformada la compañía. Quienes son nuestros líderes, como se creó, nosotros no somos autónomos, sino que nos vienen a auditar desde la corporación de EE.UU. Entonces esa es una manera de dar a conocer y transmitir la cultura de la empresa.

2. A la hora de seleccionar el tipo de curso a brindar ó, la manera de capacitar: ¿tienen en cuenta los aspectos de la cultura de la empresa? es decir, ¿se adaptan? ¿De qué manera? ¿Globalmente o solo regionalmente?

Actualmente, estamos en un proceso de cambio, nosotros no somos autónomos y tenemos procesos en donde son auditados por la corporación de EE.UU, hace poco tuvimos el Business Review, donde no solo se auditan procesos operativos, también la parte

financiera, como están los franquiciados, como están nuestras ventas, como están nuestras ganancias, visitan locales, todo conforma una gran auditoría que nos hacen. Nosotros estamos un poco atrasados respecto a cómo está operando el sistema McDonald's en el mundo, ya sea en Europa o en EE.UU. Hay cosas que tienen que ver con tecnología, que nosotros hoy no podemos acceder por una cuestión de costos y hay cosas que tienen que ver más con ir adaptándonos en función a lo que va necesitando la gente. Desde fines del año pasado se incorporó un curso llamado "Cooltura", donde habla de dejar de ser robotizados, para ser más cool, dejar de exigirse venir de una determinada manera, para que vos puedas ser vos mismo, lo que nos pasó fue durante mucho tiempo y por manipular comida, no te dejaban ir a trabajar con aros, ni anillos, pintados, había cosas que eran tonterías. Por ejemplo, vos te tatuabas porque querías tatuarte y te decían, te lo tenes que tapar porque es ofensivo. Costó mucho hacer el cambio, antes de que surgiera lo de "cooltura", nos dimos cuenta que ya había dejado de ser aspiracional trabajar en McDonald's. Venía el chico que no conseguía ningún trabajo en otro lado, porque decían si a mi no me dejan pintarme, tener piercing, era un ambiente muy estructurado, una situación muy triste ir a los locales y no poder identificar a una mujer o un varón ya que le pedíamos que se aten tan fuerte el cabello, que no se pinten las chicas que parecían varones.

En principio nosotros nos adaptamos de manera regional pero nuestro cambio también de cierta manera repercutió globalmente. Por ejemplo, desde la Corporación vinieron a ver lo que estábamos haciendo de "cooltura" y felicitaron ese cambio que nosotros tuvimos con la gente. En otras partes del mundo estaba mucho más liberado. Sin embargo, en Brasil por una cuestión bromatológica y seguridad alimentaria cualquier persona que ingrese a la cocina debe tener una red en el pelo, mujer, varón quien sea. En la

Argentina, todo lo que tiene que ver con manipulación de comida, no nos exigen eso, hay cosas que son más bien locales, está más relacionado con la ley o el Estado local. Nosotros, hace un par de años estuvimos la crisis de la seguridad en la comida, hubo denuncias que nunca se demostraron y no se pudieran comprobar respecto a que nosotros tal vez teníamos carne que podría llegar a tener Escherichia Coli, tuvimos momentos donde nuestra cocina eran más laboratorios que otra cosa. Se le decía a los chicos, no uses anillos, lávate las manos 20 veces, la carne si está seca prefiero darla así antes que darla cruda. Nos fuimos para el otro lado, cosa que en Brasil, en EE.UU ni Europa pasó. Le pasó a otras empresas, pero no a McDonald's. Entonces, cuando nos visita gente de afuera se preguntan, pero porqué la gente no se podía pintar, ponerse aros, y le explicamos que nosotros tuvimos una crisis que nos llevó a esa situación. Eso también genera la forma de pensar de la organización y que la misma se va adaptando depende de la situación del país y globalmente nos fuimos adaptando.

Con respecto a la hora de seleccionar el tipo de curso, nosotros para algunos cursos sobre todo para la parte operativa, vienen desde la corporación McDonald's, cuando Wood Staton, fue franquiciado de la corporación, se firmó un contrato donde indicaban que los gerentes que ocupan una determinada posición tiene que tener cursos corporativos obligatorios, porque esas cosas también las auditan, entonces para diferentes posiciones dentro de los restaurantes tenemos diferentes cursos, esos cursos vienen de EEUU, a los cuales podemos agregarles contenido, pero no podemos sacar. Por ejemplo, si un curso tiene una duración de 3 días, y nosotros queremos a ese curso agregar algo más contenido como seguridad alimentaria en Argentina, se puede agregar pero no sacar información. Esos cursos vienen de la Universidad corporativa de EE.UU. Eso con respecto a la

operación, en relación al staff, se esta trabajando desde hace un tiempo con todo esto del desempeño a través de las competencias , por ejemplo de liderazgo, que son iguales para toda la organización, no importa si sos Crew o Sergio Alonso, y lo que se está haciendo muy bien en la compañía es, si el proceso de evaluación de desempeño se hace tal cual lo exige RRHH o cuando tu gerente o jefe te hace tu evaluación de desempeño determina cuales son tus fortalezas y oportunidades y en función de esas fortalezas se trabaja para que vos sigas teniéndola como fortalezas y a las oportunidades ver que cosas necesitas vos, si necesitas alguna capacitación te mandan a algún curso, como por ejemplo el de liderazgo o capaz necesitas uno de trabajo en equipo, pensamiento estratégico, una de orientación a los resultados y en función a eso te ayudan a trabajar las competencias que vos elegiste para trabajar. Entonces ahí, dentro de los cursos tenes por un lado lo del staff que es lo último que te acabo de comentar, que no viene tan regulado de EEUU, y si la parte operativa viene regulada de EEUU. Estos cursos se le brinda a cualquier persona que pasa de la posición de empleado (el que esta vestido con el uniforme) al puesto gerencial, primero atraviesa por un periodo de entrenamiento, después de ese entrenamiento hay una certificación, que es un cursos de dos días, en el primer día es el primer nivel el gerente de área (sigla gda) se les enseña las normas mínimas de comunicación que tiene que tener un gerente, dado que dejaste de ser un empleado para pasar a estar a cargo de un grupo de personas, se lo manda a los locales que son los centros de entrenamiento y cuando termina ese entrenamiento en el restaurante se lo certifica con un curso de dos días. Vuelve a su restaurante a trabajar y vamos a suponer que, en el local, necesitan alguien que este a cargo de un turno, cuando decimos a cargo de un turno, decimos que maneje todo lo que pase en el restaurante, en la cocina, en lobby, que recibe la mercadería, el cadete, atienda quejas, reciba IRAM. Se hace,

lo que se llama, un proceso de selección, promoción interna, donde se traen a todos los candidatos, RRHH y los supervisores de operación se que fijan y seleccionan quien de esas personas tiene más aptitudes y en función de eso y una vez que están ok, lo mandan otra vez al restaurante de centro de entrenamiento a entrenar en turnos, por ejemplo como cerrar un local, ingresar mercadería, como recibir a un cadete, como asegurar las normas de seguridad alimentaria para que si viene IRAM pueda decir que estamos haciendo las cosas bien. Ese empleado hace todo el entrenamiento en un RSE y después va un curso de manejo de turno o CTM ahí se lo certifican como que esa persona esta lista para que le des la llave para que abra y cierren el local solo.

Entonces, para diferentes posiciones hay diferentes entrenamientos y cursos, por ejemplo cursos para gerente de área (cga), después tenes el cursos para manejo de turno para los gerentes de turno, después tenes un curso que es de equipo que aprenden a calibrar y limpiar una parrilla o una máquina de helado o una torre de bebida, después está el curso de prácticas efectivas de gerencia que habla todo lo relacionado a personal y tienen mucha influencia de lo que son los 7 hábitos de las personas altamente efectivas de COBI y después tenemos el último curso que es de el PRL (prácticas de liderazgo de restaurante) que está dirigido a personas que van a estar a cargo o están a cargo de un restaurante, hasta ahí se hacen los cursos en Buenos Aires, después ya tenes el curso de gerente de negocios que se hacen en Brasil, en McDonald's University. Hay un montón de cursos que vienen regulados a través de la universidad y que son los que nosotros damos para la operación.

3. Entendemos que McDonald's tiene varias iniciativas vinculadas a la Responsabilidad Social Empresarial, ¿crees que las mismas están alineadas a la cultura organizacional? ¿Podrías mencionar algunas?

Si, en un curso que se dicta en Brasil, todo un medio día está dedicado al título de “McDonald’s participa”. El mismo justamente habla de Responsabilidad Social Empresaria, donde cuentan todo lo que Mac hace para asegurarnos que le devolvemos a la comunidad, parte de los que nos da. Uno de los ejemplos es la casa Ronald, donde nosotros ayudamos a personas que están en tratamientos prolongados sobre todo a niños, que es un hogar lejos del hogar, esa es una de las cosas que nosotros hacemos, después esta la hora del planeta, nosotros estamos trabajando con un calendario de encendido y apagado de equipo para tratar de ayudar a reducir el consumo energético y somos una de las empresas que anualmente se une con la iniciativa de la hora del planeta y apagamos todas las carteleras el día que se hace el apagado. Después, participamos desde hace dos años con todo el proceso de reciclado, en la mayoría de los edificios tenemos tachos de basura para orgánicos y después para todo lo que es papel. Si bien nosotros hoy no tenemos una empresa que venga directamente a seleccionar la basura y el papel llevarlo a algún lado, es una forma de concientizar que el papel lo tenes que tirar en un lado, la basura en otro, y es una forma también de tener una responsabilidad social.

También, la universidad de Brasil es ecológica, tiene todo el sistema de recuperación de agua, paneles solares, hay aires acondicionados de alto rendimiento que son ecológicos.

Además, cuando vas a cualquier curso de la universidad te dan una cartuchera, con cierre realizada con los banners reciclados con esa misma cuerina, desde hace varios años la universidad ya no trabaja mas con papel sino con Tablet y nosotros desde el año pasado, acá en Buenos Aires, empezamos a incluir esa buena practica, casi no usamos papel. Y dentro de responsabilidad social, acá en Argentina tenemos el Mac de pilar que también es

ecológico. También, tenemos el programa con chicos con capacidades diferentes para ayudar a la inserción del mercado laboral.

4. Nos podrías brindar información sobre ¿qué es y qué hace la Universidad de la Hamburguesa? Por otro lado, ¿Cuál es tu función dentro del programa de capacitación de McDonald's y específicamente sobre la UH?

McDonald's tiene 8 universidades en el mundo, en America tenemos dos, obviamente la de EE.UU y Sao Pablo, hay una en Japón, hay una Nueva Zelanda, en Inglaterra, y otros mas.

No todas las empresas tienen universidades en donde desarrollan a su staff y a la gente operativa como lo hace McDonald's. Por lo general en las otras empresas sólo hay una donde solo van los líderes, pero acá cualquier gerente de negocio puede ir por ejemplo a tomar un curso a Sao Pablo.

Mi función es ayudar a los empleados a capacitarse en los distintos cursos dentro de la compañía, desde los ingresos, todo el sector operativo, el staff como así también colaborar con los que se dictan en la Universidad de Brasil. He dado muchos cursos en la Universidad corporativa de Brasil.

5. ¿Consideras que McDonald's utiliza el método de capacitación por competencias?

Lo están implantando, se ha empezado a hacer ahora, antes no era así, pero si están trabajando para justamente desarrollar, capacitar en función a las competencias que el empleado necesita potenciar.

6. ¿Combinan métodos de capacitación?

Si, por ejemplo, el método e-learning con cursos presenciales uno de ellos sería el curso de consultores que te acabo de nombrar, de hecho, la gran mayoría de nuestros cursos, tiene pre requisitos, ósea para asistir a un curso tenes que haber realizado algunos antes, y dentro de esos requisitos son los que están en el Mac Campus, ósea que primero tienen que hacer el curso online, traen el diploma diciendo que participaron de ese curso y lo dejamos venir a un curso presencial acá.

7. ¿Sabes qué cantidad de personas se capacitan por año? ¿Crees que es un número que puede aumentar o disminuir en el tiempo?

No tengo exactamente ese dato, porque de eso depende de la cantidad de cursos que tomen los usuarios, hoy activos tenemos 130.000 usuarios que podrían tomar distintos cursos por año. De hecho, yo creo que va a ir aumentando con el tiempo ya que se está haciendo mucha conciencia en los jefes para que incentiven a sus empleados a tomar cursos de la compañía y de esta manera darles herramientas para mejorar su productividad.

8. ¿Consideras que, o tenes datos, de que la capacitación a través de la UC mejora o aumenta las ventas?

Yo considero que si ya que McDonald's busca todo el tiempo el retorno de inversión por tal motivo hay un curso por ejemplo donde se capacita a un empleado, una semana, al finalizar el curso el empleado debe analizar que cosas aumentan la productividad de los empleados y las ventas, cuales son los puntos que están peor su local y deberán armar un plan con todo lo que aprendieron, como llevarlo a la acción, y en muchos casos no es aumentar las ventas sino las ganancias para el negocio.

Soy una fiel, una gran convencida de que con la capacitación mejoras el rendimiento de las personas, porque le das herramientas para trabajar. Yo doy muchos cursos y suelo decir el ejemplo de la persona que cuida a mis hijos y trabaja en mi casa, cuando yo vuelvo a mi casa del supermercado y la señora me ayuda a guardar las cosas y pone los yogures en la heladera yo le digo que rote, que ponga los yogures nuevos atrás, porque mis hijos cuando vienen agarran los primeros y los de atrás quedan vencidos y los tengo que tirar. Si yo le dedico 5 minutos a la persona, en enseñarle que tome conciencia, no solo me va ayudar, sino que ella misma se va dar cuenta cuando llegue a su casa que también lo tiene que hacer, entonces esa también es una forma de mantener las ventas y las ganancias. Me parece que todas las herramientas que les damos a los empleados es justamente para que puedan hacer mejor su trabajo.

Anexo 5 - Documento Interno

Los documentos internos que fueron analizados se pueden encontrar en la siguiente página oficial de McDonald's: <http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/noticias/?lang=es>

Anexo 5 - Documento Externo

El documento externo analizado para la investigación se puede encontrar completo en el siguiente link: <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4712> y se puede descargar en PDF.

