



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. PLANES DE
ENTRENAMIENTO, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE
UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO. PERIODO
2019.

Realizado por:

Angieli Gabriela Berrio Rojas

Profesor guía: José R. Naranjo M.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: dieciocho (18) puntos.

Nombre:	<u>José R. Naranjo M.</u>	Firma:	<u>[Firma]</u>
Nombre:	<u>Guillermo Yáñez</u>	Firma:	<u>[Firma]</u>
Nombre:	<u>Ileana Millán</u>	Firma:	<u>[Firma]</u>

Caracas 29 de Octubre de 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PLANES DE
ENTRENAMIENTO, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE
UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO.PERIODO
2019.

Realizado por:

Angieli Gabriela Berrio Rojas

Profesor guía: José R. Naranjo M.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la
Calificación de: _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas de de



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

Trabajo de Grado

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: PLANES DE ENTRENAMIENTO,
FORMACIÓN Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE CONSUMO
MASIVO. PERIODO 2019

Tesista: Angieli Gabriela BERRIO ROJAS

Tutor: José Ramón NARANJO MORA

Caracas, Septiembre del 2019.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primeramente a Dios por guiarme y protegerme siempre.

A mis padres, por siempre brindarme su apoyo incondicional, por confiar en mis capacidades para poder lograr cumplir esta meta, ser mis guías y por empujarme en los momentos de obstáculos que se me presentaron en toda mi trayectoria universitaria; mi papá por siempre ser constante y perseverante en que me esforzara dando lo mejor de mí y no me rindiera y mi mamá, por aguantar toda mi crisis universitaria.

A mis hermanas, tías/os y primos/as, por alentarme a continuar y culminar la carrera y darme su apoyo en todo momento.

A mis amistades que comenzaron conmigo la carrera y por motivos personales no pudieron continuar, gracias por el apoyo, compañía, amistad y por sus palabras de aliento.

A mis amigas, por su apoyo incondicional y acompañarme en el transcurso de la carrera.

A quienes ya no están físicamente, por apoyarme en cada decisión.

A todos ustedes les dedico este pequeño logro, de corazón.

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a aquellas personas que me acompañaron en todo el trayecto de mi experiencia universitaria y por su apoyo incondicional para el desarrollo y culminación de este trabajo de grado.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por ser un espacio de aprendizaje y maravillosas experiencias.

A mi tutor José Ramón Naranjo, por apoyarme, orientarme, aconsejarme y guiarme en el transcurso de la elaboración de este trabajo de grado. Gracias por la paciencia, constancia y dedicación.

A mis amigas, por darme su apoyo en todo momento.

A las personas claves de la empresa que me dieron su apoyo y disposición para llevar a cabo la investigación.

Por último a las personas que contribuyeron a culminar este trabajo de grado y no han sido mencionadas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
Objetivo general.....	26
Objetivos Específicos.....	26
Hipótesis de la Investigación:.....	26
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	28
Formación	33
Ventajas de la Formación	34
Tipos de Programas de Formación.....	35
Formación mientras se trabaja:	35
Formación al Margen del Trabajo Según Gorostegui y Moya (1998)	36
Entrenamiento	38
Objetivos del Entrenamiento	40
Técnicas del Entrenamiento.....	41
Técnicas de Entrenamiento en cuanto al uso	41
Técnicas de Entrenamiento en cuanto al tiempo	41
Técnicas de entrenamiento en cuanto a lugar de aplicación.....	42
Desarrollo en el Área de Formación.....	43
Desarrollo de Carrera	44
El desarrollo de la carrera en la Actualidad	45
El papel del empleado o colaborador	45
El papel del patrón o el de su representante:.....	45
Iniciativas Corporativas innovadoras para el Desarrollo de Carrera.....	46
Desarrollo Según Burack	48
Aprendizaje Organizacional.....	54
Aprendizaje Organizacional Según Peter Senge	55

Organizaciones Inteligentes	56
Cinco Disciplinas de Peter Senge:	56
Fuente: Senge (1995) La Quinta disciplina. Adaptado por Berrio (2019)	56
1. Pensamiento sistémico:	57
2. Dominio Personal:	57
3. Modelos Mentales:	57
4. Construcción de una visión compartida:.....	57
5. Aprendizaje en Equipo:	58
La Quinta Disciplina es	58
Barreras del Aprendizaje Organizacional	60
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	63
CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO	64
El Tipo y Diseño de Investigación	64
Población y Muestra del estudio:.....	65
Unidad de análisis:	66
Operacionalización y Definición de las Variables.....	66
Técnica e Instrumento de Recolección de datos	70
Validez y confiabilidad del Instrumento.....	71
Informe de Resultados de la Prueba Piloto.....	72
Recolección y Procesamiento de la Información	76
CAPITULO V: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	78
Análisis Sociodemográfico.....	79
Análisis de la Encuesta	85
Análisis de Reactivos por Tablas Cruzadas	93
CAPITULO VI: CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES.....	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS.....	116
ANEXO A: CARTA DE PRESENTACIÓN A LA EMPRESA	116
ANEXO B: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	117
ANEXO C: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JURADO EXPERTO	122
ANEXO D: TABLA DE CODIFICACIÓN DE ENCUESTA LIKERT	124
ANEXO E: TABLA DE CORRELACIÓN DE PEARSON.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Paradigmas básicos de la formación en la Empresa.	29
Figura N° 2. Las 5 Disciplinas de Peter Senge (199)	56
Figura N° 3. Sexo de los trabajadores	79
Figura N° 4. Personal del Área.....	80
Figura N° 5. Nivel de Instrucción de los Trabajadores	81
Figura N° 6. Cargos de los trabajadores.....	82
Figura N° 7. Antigüedad en la Empresa de los trabajadores.....	83
Figura N° 8. Total de Asistencias a actividades de Capacitación y Formación.	84
Figura N° 9. Resultados de Promedio Total de la Escala en Base a 130.	105
Figura N° 10. Resultados del Promedio Total de la Escala en Base a 5	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Diferencia de conceptos. Fuente: Diccionario de la RAE. Adaptado por Berrio (2019).....	28
Tabla N° 2. Ventajas de Formación en cuanto Personas y desde el punto de vista de la organización.	34
Tabla N° 3. Diferencias entre formación y Desarrollo.....	37
Tabla N° 4. <i>El Papel del Empleado y del patrón en la planificación y Desarrollo de Carrera.</i>	45
Tabla N° 5. Operacionalización de las variables del estudio.	67
Tabla N° 6. Alpha de Cronbach de la Prueba Piloto	74
Tabla N° 7. Tabulación de datos de Prueba Piloto.....	75
Tabla N° 8. Alpha de Cronbach del Instrumento	85
Tabla N° 9. Promedios en Escalas en Base a 130 y a 5.	86
Tabla N° 10. Estadísticos De Escala	86
Tabla N° 11. Resultados de la Media Total y del Coeficiente de Variación.	87
Tabla N° 12. Matriz de Estadísticas Total del Elemento	87
Tabla N° 13. Estadísticas Total del Elemento de la Variable Formación	88
Tabla N° 14. Alpha de Cronbach de la variable formación	89
Tabla N° 15. Estadística total del elemento de la variable entrenamiento.	89
Tabla N° 16. Alpha de Cronbach de la variable Entrenamiento.	90
Tabla N° 17. Estadísticas Total Del elemento de la variable desarrollo	91
Tabla N° 18 Alpha de Cronbach de la variable desarrollo.....	91
Tabla N° 19. Estadísticas Total del Elemento para la variable Aprendizaje Organizacional.	92
Tabla N° 20. Alpha de Cronbach de la variable Aprendizaje Organizacional.....	92
Tabla N° 21. Relación entre la Formación y las nuevas tendencias y equipos tecnológicos.	93
Tabla N° 22. Relación entre la Formación y asistencia de actividades de capacitación.	94
Tabla N° 23. Relación modalidades mixtas de capacitación y participación en las actividades de capacitación.....	95
Tabla N° 24. Relación entre Modalidades presenciales y las instalaciones de entrenamiento	96
Tabla N° 25. Relación entre conocimientos adquiridos y mejora de actividades laborales.	97
Tabla N° 26. Relaciones entre participación en Capacitaciones y Oportunidades de Desarrollo	98
Tabla N° 27. Relación entre Capacitaciones y visión compartida.	99
Tabla N° 28. Relación entre Capacitación y Aprendizaje Organizacional	100
Tabla N° 29. Relación entre Capacitaciones y Trabajo en Equipo.	101

RESUMEN

El propósito de la siguiente investigación fue analizar los planes de formación, entrenamiento y desarrollo implementados en una empresa de consumo masivo, del sector bebidas, en Caracas y ello vinculado con el aprendizaje organizacional en cargos de nivel corporativos y sus reportes directos. Asimismo, se busca cómo dichos planes influyen en los colaboradores. Para ello se realizó una investigación bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva, correlacional con un diseño no experimental. De la misma manera se buscó comprobar la hipótesis establecida en la investigación y posterior a ello, se procedió a presentar los análisis respectivos de los resultados proporcionados en la investigación. Para la recolección de datos se tomó en cuenta un muestreo no probabilístico estratificado sin reemplazo, específicamente en los cargos directivos de la empresa estudiada (gerentes, jefes, coordinadores, supervisores, analistas, especialistas y ejecutivos). Posterior a la prueba piloto, se procedió a obtener la información a través de una encuesta con una serie de reactivos que van alineados a los objetivos de la investigación y asociados a las variables de la misma. Se realizó una prueba piloto, la cual fue evaluada por jueces expertos en la materia y así poder comprobar su validez, con una muestra semejante a la ya seleccionada. El instrumento se administró en físico y siendo respondido en su respectivo lugar de trabajo. Se definieron las variables de la presente investigación, así como sus respectivas dimensiones que la conforman. Se utilizaron medidas estadísticas de tendencia central y variabilidad. Los resultados obtenidos señalan que la hipótesis alternativa se rechaza. Independientemente de los resultados obtenidos los colaboradores, en general, se puede indicar que el 56% (26) de los participantes prefieren actividades mixtas de entrenamiento y formación. El 52% (26) de los participantes del estudio, consideran que la capacitación no es suficiente para optar a cargos de mayor responsabilidad. El aporte de esta investigación está circunscrita de la parte corporativa de esta empresa para una mayor utilidad habría que ampliar la muestra dentro de la organización y por ser un estudio de caso no se puede generalizar.

Palabras Claves: Formación, Entrenamiento, Desarrollo y Aprendizaje Organizacional.

INTRODUCCIÓN

Toda organización trabaja, entre otros detalles, en función de procesos organizacionales haciendo que ésta opere eficazmente. Para mantener esta operatividad, los colaboradores o trabajadores, buscan de mejorar u obtener nuevas habilidades, adquirir nuevos conocimientos, reforzar los actuales y por último, oportunidades de desarrollo organizacional dentro de la organización donde ellos puedan aplicar todos los conocimientos adquiridos través del entrenamiento y de la formación que de manera sistemática y sistémica se ha realizado. Esto es importante pues es a través de los trabajadores, de sus proyectos, ideas y capacidades de trabajo que las organizaciones se muestran desarrolladas y competitivas, haciendo cumplimiento de su misión y visión, así como de sus objetivos organizacionales.

Las organizaciones que implementan el aprendizaje organizacional, tienden a ser más competitivas e inteligentes (Senge 1995), ya que es uno de los elementos que hace que, a través de la formación, se dé un proceso continuo de aprendizaje y esto es compensando con el desarrollo de los trabajadores y las actividades que este realiza para cumplir los objetivos que establece la organización.

El entrenamiento y la formación pueden ser vistas como un proceso de aprendizaje que se le brinda a un colaborador de la organización con el fin de aumentar los conocimientos, mejorar sus habilidades y destrezas. Aunado a ello, mejorar el desarrollo personal y profesional de ese colaborador. El mundo laboral cambia a medida que también lo hace la tecnología y con ello también surgen nuevas competencias, tanto para la empresa como para sus colaboradores. Es por ello que el entrenamiento y la formación influyen en la manera de hacerle frente a los retos que se le presente a la organización, ya que ambos buscan de generar conocimiento y mejorar las habilidades en sus colaboradores para poder responder eficientemente ante las innovadoras situaciones que se le pueda presentar a la organización.

En un contexto de cambios políticos, sociales y económicos, como el actual venezolano, sigue siendo un factor importante la implementación de los planes de entrenamiento y formación en las organizaciones, pues como se mencionó anteriormente, es a través de ellos que los trabajadores de una organización, tienen oportunidades de crecimiento dentro de la organización, bien sea en un área u otra. La siguiente investigación contribuye al estudio de los planes de entrenamiento, formación y desarrollo que se implementan en una empresa de consumo masivo y se encuentra estructurado en siete capítulos.

El **Capítulo I** hace referencia a planteamiento del problema, donde se explica detalladamente el contexto y origen de la problemática, los antecedentes que sustentan la información y el estudio de dicha investigación. Posterior a los antecedentes, se plantea la interrogante de investigación, objetivos generales y específicos e hipótesis establecidas.

El **Capítulo II**, contiene el marco teórico, donde se encuentra el soporte y bases teóricas y conceptuales relacionadas con las variables a desarrollar en la investigación.

El **Capítulo III**, se encuentra el marco referencial y legal de la organización donde se hará la investigación.

El **Capítulo IV**, puntualiza el diseño y tipo de investigación, población y muestra y el cuadro de operacionalización de las variables, adicional a la recolección de datos e información, técnicas o instrumentos, factibilidad y los aspectos éticos.

El **Capítulo V**, contiene el análisis y discusión de los resultados pertinentes a la investigación dividido en dos partes: la primera parte contiene el análisis de las variables sociodemográficas que dan información estadística relevante para el estudio, mientras que la segunda parte contiene el análisis de escala Likert y de cada ítem presentado en el cuestionario.

En las **conclusiones y recomendaciones** se expresa las conclusiones de la investigación al igual que se comprueban las hipótesis establecidas en el estudio. Seguido de esto, se presentan sus respectivas recomendaciones luego de procesar, codificar y analizar los resultados de esta investigación.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos respectivos que se consideran pertinentes en cuanto a la información del estudio.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Venezuela fue una potencia Latinoamericana en el siglo XX, gracias a la evolución y modernización con el auge petrolero, ayudando a posicionar al país como uno de los más estables en los ámbitos económico, social laboral y político. Al pasar del tiempo, se fueron generando una serie de cambios políticos, sociales y económicos que afectaron la producción en distintos sectores. Entre esa serie de cambios, la expropiación de empresas privadas incrementó aún más que antes, dándole paso a la apertura de empresas públicas.

A Principios del año 2014, año en que el actual presidente Nicolás Maduro fue electo, Venezuela empieza a atravesar una etapa de estancamiento y deterioro en cada una de las ramas anteriormente mencionadas – económicas, políticas y sociales- pues la decadencia, la falta de trabajo y producción es una de las consecuencias de las políticas monetarias establecidas por el gobierno del actual periodo, implantado como el “Socialismo del siglo XXI.”.

Asimismo, en una publicación de una plataforma digital llamada “El Pulso” del mes de octubre del 2018, titulada como “Encaje especial desacelera créditos”, dentro de sus noticias semanales, expresa que el nuevo encaje especial ha generado que la banca recurra al mercado interbancario para obtener algo de rentabilidad. La finalidad es que sus reservas bancarias excedentarias no pasen a estar paralizadas bajo la forma de encaje especial. Además, la limitación del crédito afecta directamente a las empresas para poder cumplir con sus compromisos de corto plazo. Por ende, con este nuevo encaje especial, no solo se compromete la operatividad de la banca, sino también la de las empresas que recurrían al crédito para cumplir con sus pagos ineludibles. Esto quiere decir que las empresas pueden verse afectadas por esta norma, ya que los bancos prácticamente se verán en la obligación de otorgar

préstamos a las empresas para reponer inventarios. Por lo cual, podría decirse que en las empresas de consumo masivo del sector bebidas- que será abordada en éste estudio-, pueda influir directa o indirectamente, ya que dicha empresa se vea en circunstancias donde busque de adquirir créditos para realizar la formulación de sus distintos productos, como por ejemplo los refrescos (materias primas, envases y azúcar) y el envasado etiquetado, distribución (camiones, repuestos, cauchos) entre otra serie de elementos.

En un artículo del profesor Froilán Barrios, publicado en una plataforma digital llamada “Movimiento Laborista” titulado como “Goodyear Badyear” en el año 2018, refleja la realidad en la que los venezolanos se encuentran inmersos y como los componentes sociales, políticos y económicos están influyendo notablemente en la cotidianidad del venezolano.

“...Las cadenas diarias presidenciales en medio de villancicos y gaitas no despiertan optimismo alguno, en un contexto donde presenciamos adicionalmente la partida de decenas de empresas transnacionales y el cierre definitivo de miles de empresas nacionales, en medio del festín de Baltasar anunciado por el mandatario nacional para el año 2019, cuando se hará efectiva la múltiple promesa del anunciado despegue económico que nunca llega y la emisión de bonos de la Patria de todo alcance o propósito, cuyo efectividad ante los altos costos de bienes y servicios no tienen mayor aplicación o uso posible...”.

Dentro de este contexto, se considera de la misma forma los frecuentes apagones que ha presentado el país a partir de día Jueves 8 de Marzo del 2019, dejando como consecuencia personas de distintas edades que con estadio de hospitalización fallecidas, las empresas grandes y pequeñas paralizadas, al igual que los entes financieros, tanto las agencias como sus servicios y plataformas, grandes pérdidas financieras paralizadas por los días decretados “no laborables”. Todo ello consecuencia de la tardanza del restablecimiento de servicio eléctrico y su intermitencia en cuanto a duración. Esto puede afectar no solamente el funcionamiento de

la empresa, sino adicional a ello, una disminución de las ventas de las distintas gamas de bebidas y productos que está pueda ofrecer.

Si bien las empresas se encuentran ante una situación tan cambiante, es necesario recalcar que los empresarios ven la necesidad de no solamente retener el talento humano, más allá de eso, ofrecerle al trabajador, pese a las distintas variables que influyen en el día a día de los venezolanos y las condiciones en las que se encuentra inmersos, oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Partiendo de este punto, es necesario hacer énfasis en el aprendizaje organizacional y los planes de entrenamiento, formación y/o desarrollo no solo para mantener la competitividad sino lograr los objetivos organizacionales en calidad y oportunidad de servicios. Considerando lo mencionado, se podría inferir que las organizaciones deben estar en constante aprendizaje, es decir, para que la misma sean eficientes y eficaces, deben embarcarse en un proceso continuo para obtener el máximo provecho de experiencias, seguidamente de aprender de ellas, pese a la realidad en que se encuentran inmersas y la complejidad de las mismas. Esto hace que los empleados y colaboradores se sientan comprometidos con la organización y en las capacidades que poseen los mismos y a su vez, comprometerse con la visión de la empresa.

Una organización en aprendizaje se caracteriza por su constancia en mirar la realidad desde otro punto de vista detectando elementos que permitan entenderla y manejarla, considerando que todos los miembros de una organización son valiosos y aportan más de lo que ellos creen. Dicho esto, se considera entonces que el aprendizaje organizacional tiene un impacto dentro de las organizaciones, ya que no solamente beneficia a la misma, sino que mediante el logro de objetivos y metas, también favorece a los empleados que pertenecen a ella. A medida que avanza la tecnología, también lo hacen sus procesos y modalidades, haciendo que las organizaciones también aprendan a adaptarse a los cambios que se van presentando.

Si bien es conocido, el aprendizaje organizacional se da en y con el mismo entorno, es decir dentro y fuera de la organización. El aprendizaje depende mucho del contexto, y como se mencionó anteriormente, Venezuela está atravesando una serie de cambios, donde las organizaciones de distintos sectores también se ven afectadas, por lo que el contexto varía en esto punto, pues hay otros elementos que los empleados y directivos toman en cuenta e influyen notoriamente, en vista de la situación país (traslado hacia la organización, comedores, sueldo, inseguridad, zona donde reside el empleado, entre otros).

En un artículo digital publicado por la IEBS (2013) titulado como “El aprendizaje: como optimizar la gestión del conocimiento” hace referencia a que: *“El aprendizaje organizacional se presenta como una alternativa que transforma la información en conocimiento y lo explota para mejorar los ratios de productividad y dinamismo que una compañía requiere”*. Se puede señalar entonces que el aprendizaje organizacional, junto con los planes de entrenamiento, formación y desarrollo son entonces: un elemento importante dentro de las organizaciones ya que no solamente suma a lograr los objetivos organizacionales, sino que le permite al empleado desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, en un entorno cada vez más competitivo, ya que este también permite generar cierto valor económico.

¹NA: IEBS, la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores nace en el año 2009 – radicada en España - para ofrecer una alternativa a las escuelas de negocios tradicionales, con una apuesta por un modelo educativo innovador capaz de responder a las necesidades reales de las empresas y los profesionales que viven en una sociedad en constante cambio y transformación. Planteamos un modelo de escuela ágil y moderna, asentada en sólidos valores para formar personas más responsables, que dirijan proyectos con Espíritu Emprendedor desde la Innovación, la Ética y la Sostenibilidad.

En este mismo marco, se puede hacer énfasis en las distintas maneras de aprendizaje que pueden considerar cualquier empresa al entrenar y formar a sus trabajadores. Es muy común y tradicional las presentaciones PowerPoint como método de aprendizaje. Pero existen otras herramientas más innovadoras que sirven para formar y entrenar, como lo son los

talleres o incluso actividades recreativas de simulación, conferencias virtuales, etc. En un artículo publicado por la ATD (Association for Talent Development) titulado como “Transferir habilidades: no solo conocimiento” 2019, expresan que como bien se titula el artículo, no solamente se trata de enseñar, mejorar o transferir conocimientos a un colaborador, sino, además de ello, también es importante las habilidades que puedan adquirir los mismos a través de ese conocimiento. La ATD como apoyo y asesor de la PYMES, recalca que: “Saber algo y ser capaz de demostrar una nueva habilidad son cosas diferentes, que las PYME no han sido entrenadas para distinguir. Cuando las PYME "dicen", transfieren conocimiento, pero cuando se "involucran" crean aprendizaje”. (s/f)

Es por ello que mientras avanza la tecnología, también lo hacen sus distintas modalidades y con ellos, las herramientas y métodos de aprendizaje que sean más prácticos y efectivos.

Cortina & Rojas (2011) realizaron un estudio sobre las perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos en donde los aportes obtenidos indican que el aprendizaje organizacional es un proceso antirrutinario el cual permite crear, adquirir y transferir conocimiento, que siempre estará circunscrito a las capacidades internas que se desarrollan en el transcurso de la línea del tiempo donde se identificaran habilidades y posteriormente se gestan competencias de acuerdo con los requerimientos que presenten los diferentes entornos. Asimismo expresan que el aprendizaje organizacional está asociado tanto al cambio del comportamiento organizacional como la creación de una base de conocimientos que la soporte.

Se puede inferir entonces que las organizaciones progresan al mismo tiempo que sus colaboradores lo hacen. Claramente, lo importante de fomentar este aprendizaje organizacional es que genera ventaja competitiva a la empresa, beneficiándola en su sostenibilidad en el mercado laboral adicional a la agilidad a la hora de generar innovaciones que vayan alineados con los objetivos de la organización.

Susana Garijo (2014) propone:

Las organizaciones deben implementar una estrategia creadora de valor, que permita generar y mantener una ventaja competitiva que las diferencie de su competencia y que ésta última no pueda imitarla con facilidad. Además debe ser factible alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo y defenderse contra las fuerzas competitivas. (p.16).

En este sentido, García y Barba (2011) proponen que una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

De manera que las empresas ante la situación país, están buscando que esa ventaja competitiva esté presente en la organización a través de su capital humano, el uso oportuno de infraestructura tecnológica y tomando decisiones de ajuste en diversos órdenes. Dicho esto, y considerando que el concepto está inmerso dentro de las organizaciones se puede hacer un acercamiento a lo que se denominó y se denomina “La guerra por el talento” es un concepto acuñado por Steve Hankin y Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Bethel Axelrod en 1997 y se refiere al incremento en la competitividad en el campo del reclutamiento y sobre todo en la retención de colaboradores. Increíblemente, su libro no define qué es, sino que establece que “una parte del talento elude a la descripción. Simplemente, lo reconoces cuando lo ves”. Y todo ello a partir de una investigación realizada por la Empresa McKenzie cp. Colomo – Palacios, R. (2013).

Además agrega Colomo – Palacios (2013) que entre las muchas definiciones posibles, el talento puede decirse que es una combinación de capacidades de liderazgo, una mentalidad estratégica, madurez emocional, habilidad para inspirar y motivar, entre otras características

Expuesto esto, el talento es entonces un medio estratégico por el cual las empresas u organizaciones pueden llegar a alcanzar su competitividad y éxito. Ese trabajador con sus conocimientos, habilidades y destrezas, también hace que la empresa sea productiva desde sus distintas funciones, convirtiendo entonces ese talento, en un recurso importante para la organización.

Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, (citado por Moreno-Briceño, Fidel; Godoy & Elsy, 2012) plantean que el método, la jerarquía y el trabajador sin duda, es el recurso más importante en cualquier organización, y en su escrito, desean referirse al Talento Humano como: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas además requiere una reinversión permanente de su Gestión. (Buteriss, 1998).

Por otro lado, Pilar Jericó, 2001 (citado por Irmante Jackute, 2012) explica que los talentosos son aquellas personas cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido, que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización. Ello a su vez requiere, estructuralmente hablando, que toda organización cuenta con una distribución en cuanto a sus departamentos, los cuales cumplen funciones específicas en cuanto a su área respecta, manteniendo así la optimización y el buen funcionamiento de la empresa. Los mismos tienen un elemento en común que sería el cumplimiento y logro de obtener un beneficio mutuo.

Desde una mirada restringida o básica se encarga el departamento de recursos humanos de realizar todos estos procesos. Es decir, son quienes disponen de las herramientas y mecanismos para capacitar al personal de la empresa, en distintas áreas, generando así

personas capacitadas, formadas y competentes que suman al logro de objetivos organizacionales y asegurando la sostenibilidad de la misma. Chiavenato (2002) hace referencia a la importancia de los recursos humanos de la siguiente manera:

La vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió administración de recursos humanos. Los departamentos de lo recursos humanos (DRH) empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. Los RH se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa. (p.37).

De esta manera, se puede considerar entonces recursos humanos como ese conjunto de personas encargadas de procesos complejos, dinámicos, proactivos, más allá de un enfoque clásico de tareas, tales como (Buteriss, 1998): reclutar, seleccionar, formar, motivar, gestionar, evaluar y retener a los colaboradores pertenecientes a la organización, además de formar parte de las estrategias y construir los mecanismos para que dicha empresa funcione mejor y contribuya a alcanzar sus objetivos con eficacia y eficiencia.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, es necesario llevar este desarrollo al contexto actual venezolano. En este sentido, no se habla solo en un contexto de crisis, más allá de eso, consideramos verlo desde una perspectiva de oportunidades que nos permita saber trabajar en base a lo antes ya expuesto y sobretodo, la oportunidad de conocimiento. Si bien es cierto, el gobierno actual ha traído consigo una serie de modalidades o establecimientos, decretos, políticas públicas y económicas que han afectado a varios [a todos los sectores] social, político, económico y no menos importante, laboral y es en este punto donde se encuentran los actores empresarios, trabajadores y un Estado con un Gobierno en dificultades. (Maingon y D'Elia, 2009)

Venezuela está atravesando por una situación política, económica y social que afecta a todo individuo perteneciente de ella. El área económica ha traído consigo una serie de consecuencias en vista de las políticas económica establecidas, control de precios y ajustes salariales que se han venido dando durante el último periodo (2018). De este mismo modo, las empresas han establecido políticas laborales con el objetivo de adaptarse a la situación actual y adicional a esto, ya no solo compiten con quienes a nivel nacional puedan ofrecer mejores condiciones laborales, sino que ahora buscan motivos para que el personal quiera permanecer en esa organización bajo las condiciones de “situación país”.

Si bien sabemos las organizaciones se enfocan en sus respectivos procesos para capacitar al personal y de esta manera incorporarlo a un determinado puesto con actividades específicas, establecidas por la organización. Gómez Mejía, Balkin & Cardy (2010) afirman que las empresas, cada vez están haciendo mayores esfuerzos por contar con trabajadores capacitados y motivados en su trabajo a fin de hacer de la organización una entidad eficiente y competente en el mercado.

De esta manera, se considera entonces que la retención del personal, eficiente y valioso de la empresa, es imprescindible para la misma, pues gracias a este proceso es que la misma, opera eficientemente, manteniendo competitividad en el mercado con otras, y esto va de la mano de los procesos de aprendizaje organizacional como planes de formación, para el logro de los objetivos de dicha empresa. Lo expuesto hace que se genere algunas interrogantes como: **¿Son los planes de formación y/o desarrollo una oportunidad de avance, crecimiento e innovación que influye en la formación profesional de los empleados en la organización objeto de estudio a nivel gerencial?**

Si bien las organizaciones se encuentran propensas a cambios continuos, en vista de la coyuntura que presenta el país, también lo hacen las modalidades y procesos de aprendizaje, pues los mismos también se encuentran en constante avance. Actualmente, la tecnología es tan

cambiante como la misma situación país, a diferencia de que la tecnología nos proporciona avance y desarrollo y cada vez nos es más ajena. Esto puede verse reflejado en las modalidades y nuevos auge tecnológicos; la inteligencia artificial, la era virtual, teletrabajo, cursos virtuales, organizaciones virtuales, descentralización productiva [tercerización], etc. Han surgido nuevos modelos de aprendizaje y nuevas metodología en pro del aprendizaje organizacional, bajo múltiples plataformas disponibles para academias y empresas.

Para entender estos conceptos, es necesario desarrollarlos brevemente para una mejor comprensión de la investigación.

De manera adicional que Cortina y Santisteban (2011) sostienen que el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades: grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, lo cual le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, tanto en lo interno como en lo externo.

En un artículo de revista publicado por DOCEBO (2017) describen un modelo de referencia, 70:20:10 de la siguiente manera:

El modelo 70:20:10 está diseñado tomando en cuenta los resultados de la organización y el rendimiento. [...] Este modelo de referencia también presenta una oportunidad para que los profesionales de recursos humanos y capacitación aumenten su impacto en el desempeño organizacional. (pp 6)

Este modelo, posee ciertos retos a los profesionales de capacitación y desarrollo.

Uno de los fundamentos del modelo es la aceptación de que solo una pequeña cantidad de aprendizaje organizacional y la mejora del rendimiento [en el 10]

pueden ser gestionadas por los departamentos de Recursos Humanos y Capacitación. La clara mayoría ocurre fuera de su control. Mientras que el enfoque actual de la mayoría de los profesionales de RRHH es en la gestión de procesos formales de aprendizaje y la creación de contenido que se entregará a través de medios formales de aprendizaje”. (pp. 11).

Se puede evidenciar que las empresas, o las organizaciones, pueden estar adoptando nuevos modelos de aprendizaje donde no solamente se ve reflejado el avance tecnológico, sino el avance de las distintas modalidades que tiene una empresa en sus procesos de aprendizaje, otorgándole al empleado la oportunidad de formarse y desarrollarse profesionalmente dentro y fuera de la organización, bajo los distintos planes de entrenamiento que tenga la misma. Así mismo, las modalidades también se muestran cambiantes. El lápiz y el papel se han ausentado ante las plataformas virtuales, ante la movilidad de éstas. Esto hace que la organización se beneficie en cuanto a costos y recursos, dándole paso a las tendencias modernas de aprendizaje. Dicho esto, el aprendizaje virtual parece beneficiar a la organización, no solamente en cuanto a costo, sino a la efectividad de este proceso organizacional, para los trabajadores que pertenecen a la organización.

Con aporte de López y Hernández (2006) quienes realizaron una investigación sobre el impacto que tiene el aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. El contraste empírico se efectuó en 45 empresas medianas y grandes en Bogotá-Colombia, arrojando como resultado la evidencia que permite aceptar la hipótesis de que la capacidad de aprendizaje influye en el desempeño de la organización. (Trevilla Cantero y Martin Pérez, 2006)

Se puede inferir entonces que si bien para que estos procesos funcionen eficientemente en nuestro país, debemos disponer de la tecnología adecuada para ello, sin embargo y pese al retroceso tecnológico que presentamos, la organización se ve en la necesidad de crear nuevas modalidades y estrategias de aprendizaje que ayuden a los trabajadores en ésta transición hacia un mundo mejor, impulsado por la tecnología. Por ello es importante conocer e identificar las

actuales modalidades de aprendizaje que se estén utilizando en una organización, y como benefician a los pertenecientes – en sus distintos roles - de la misma.

Lo que hace que se genere interrogantes como;

- **¿El aprendizaje organizacional forma parte de un plan de entrenamiento y formación para el trabajador?**
- **¿De qué manera hay un impacto en la formación en la empresa de consumo masivo estudiada?**
- **¿Son las modalidades virtuales más efectivas que las presenciales?**
- **¿las modalidades virtuales de aprendizaje son ventajosas para el empleado de una organización?**

A pesar de las circunstancias externas adversas para todos, tanto las organizaciones como sus respectivos miembros, deben entender los retos planteados para mantenerse actualizados, ya no solo a los criterios operativos del día a día, sino que aspectos tácticos y estratégicos se deben abordar para que cada quien adquiera, mantenga y ejecute sus responsabilidades, tareas y saberes de la manera más óptima de acuerdo a los principios y valores de la organización y de gestión bancaria en particular.

Todo apunta que aún en las circunstancias más adversas, cualquier modalidad de formación y desarrollo debe llevarse a cabo y de manera eficiente, eficaz y efectiva. Es relevante indicar que hay prácticas formativas hasta en circunstancias más complejas y adversas. Algunos jefes de organización eliminan estas prácticas por razones de costo e inclusive por considerar más allá como un gasto. Formar y desarrollar es un reto permanente de la gestión de gente, visualizar a mejor opción con los niveles de aprendizaje, tanto a nivel cognitivo como en la práctica del puesto de trabajo es, no solo lo necesario, sino vital (Kirkpatrick, 1985:2004).

Planteado esto, se considera necesario investigar cuales son los procedimientos necesarios, correspondientes y más adecuados para que se lleve a cabo el buen funcionamiento de una empresa de consumo masivo. Adicional a eso, cómo funcionan los planes de entrenamiento, formación y desarrollo que implementa dicha organización, vinculado a

entender los avances de los procesos de aprendizaje organizacionales y como los mismos influyen en el personal.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto se plantea la necesidad de estudiar:

¿Cuáles son los planes de entrenamiento formación y desarrollo que implementa una empresa de consumo masivo en el sector metropolitano en un periodo 2019?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Analizar, describir y correlacionar los planes de entrenamiento, formación y desarrollo con el aprendizaje organizacional de una empresa de consumo masivo.

Objetivos Específicos

- Describir los planes de desarrollo que establecen los Gerentes de Recursos Humanos/ Gerentes de Entrenamiento y Desarrollo.
- Analizar los planes de entrenamiento y formación de la empresa de consumo masivo estudiada.
- Correlacionar los planes de entrenamiento, formación y desarrollo con el aprendizaje organizacional.

Hipótesis de la Investigación:

Los programas de entrenamiento, formación y desarrollo en una empresa consumo masivo, influye en el aprendizaje organizacional. A manera de orientación investigativa se parte de esta premisa, entonces:

Ho: A mayor frecuencia de programas de formación, entrenamiento y desarrollo mayor aprendizaje organizacional.

H1: A mayor frecuencia de programas de formación, entrenamiento y desarrollo, menor aprendizaje organizacional.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Antes de comenzar a desarrollar el sustento teórico de esta investigación y para una mejor comprensión de las variables que se han mencionado, es necesario considerar la diferencia de conceptos de las mismas. Esto con la finalidad de que se entienda que aunque distintos autores utilizan el mismo término (capacitación y formación) para referirse a entrenamiento, cada concepto tiene un significado distinto. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE):

Tabla N° 1.*Diferencia de conceptos*. Fuente: Diccionario de la RAE. Adaptado por Berrio (2019)

Entrenar	Se refiere a preparar o adiestrar personas
Formar	Se refiere a preparar intelectual, moral o profesionalmente a una persona o a un grupo de personas.
Capacitar	Hace referencia a hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Elaboración Propia (2019).

En efecto, los tres conceptos se relacionan ya que buscan de formar a un colaborador en cuanto a la mejora de habilidades y destrezas a través de distintas herramientas, gestionar y dar conocimiento sobre temas asociados del área laboral y finalmente ese colaborador es considerado apto y se habilita para un cargo, alguna actividad específica o para futuras responsabilidades. Asimismo, como expresan los autores Werther & Davis (2008) la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades (pp.252.)

Por ello, es importante entonces comprender como estos conceptos se inter relacionan, pues el entrenamiento y la formación pueden considerarse como causa y el desarrollo como la consecuencia de ello. Asimismo, en la siguiente investigación se desarrollará de manera más detallada el contenido teórico de cada una de las variables que se han mencionado para su comprensión. A los efectos, Gairin (2010) señala un cuadrante para caracterizar los aprendizajes:

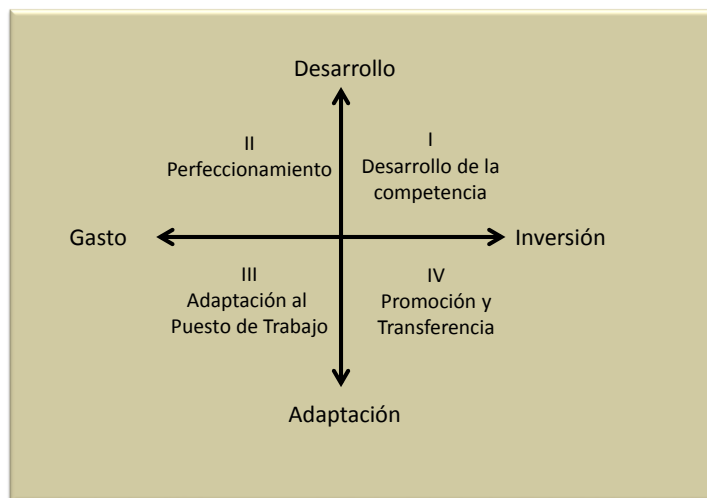


Figura N° 1 Paradigmas básicos de la formación en la Empresa.

Fuente: Gairín Sallán, J. (2010). LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN PROGRAMAS DE FORMACIÓN. Adaptado por (Berrío, 2019)

Ésta grafica da una mirada sobre los diferentes paradigmas de formación, que Castillejo, Sarramona y Vázquez (1989:427), adoptando como criterio que pudiesen aclarar los binomios clásicos de: desarrollo - adaptación y gasto - inversión. Si bien el desarrollo de la competencia busca crear expertos que permitan una mayor implementación de los productos y servicios de la organización de cara al mercado y el perfeccionamiento trata de incrementar el potencial del capital humano de la organización ante los nuevos retos, la adaptación al puesto de trabajo plantea técnicas específicas para un determinado puesto de trabajo y la promoción y transferencia intenta, por último, combinar la formación en situaciones de reconversión y exigencias del ambiente externo o interno con la promoción profesional.

Dentro de las empresas existen componentes y elementos vitales para la permanencia y sostenibilidad organizacional a largo plazo dentro del mercado. A medida que avanza el tiempo, y considerando la situación país donde las organizaciones no quedan excluidas de la misma, han establecido estrategias organizacionales como planes entrenamiento, formación y desarrollo que les permita seguir siendo competitivas, considerando que el talento humano es uno de los factores más importantes dentro de la organización y como él mismo forma parte del desarrollo profesional y del logro de los objetivos organizacionales. Del mismo modo estar en constante búsqueda de herramientas y/o estrategias para poder conservar a ese personal talentoso de manera eficiente y efectiva y que ésta a su vez, siga sumando al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este sentido, es importante resaltar que para las empresas resulta más costoso atraer nuevos talentos, por lo cual, los directivos y gerentes buscan establecer estrategias organizacionales que les permita fidelizar a los trabajadores pertenecientes a la organización. Por lo qué, los planes de entrenamiento, formación y desarrollo son una opción viable para hacerle frente a la crisis, adicional a los beneficios y resultados que puedan llegar a generar a largo plazo en pro de la organización. Los programas de desarrollo deben ser diseñados con el fin de asegurar el talento humano de la organización junto con el cumplimiento de la misión-visión y los objetivos organizacionales. Este proceso beneficia tanto a la organización y al personal, ya que por un lado se realiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por otro lado beneficia al empleado en cuanto al desarrollo y formación profesional.

Todo ello permite una alineación con la cultura organizacional, lo que entonces podría traducirse en que un plan de formación y desarrollo puede servir como incentivo de carrera y de aprendizaje organizacional, así como estrategia que les permita a los gerentes y directivos identificar y potenciar el talento humano de su personal. Cada empresa tiene sus respectivos procesos organizacionales y de aprendizaje, brindándole a los trabajadores oportunidades de crecimiento interno (promocionar desde dentro a los mejores empleados) con planes de desarrollo personalizados.

Para los fines del presente estudio es necesario hacer un hincapié de los conceptos mencionados, ya que estos van a permitir una mejor comprensión de la investigación, sirviendo también como apoyo y fundamento para la misma. Se comenzará desarrollando el concepto de estrategia, considerando que los gerentes de recursos humanos y/o directivos, establecen las mismas para hacerle frente a las distintas situaciones que puedan presentarse dentro y fuera de la organización, considerando el contexto venezolano actual. Para Michael Porter (1999) la estrategia puede considerarse como la construcción de una línea defensiva contra las fuerzas competitivas o la búsqueda de una posición en la industria en la que las fuerzas sean más débiles.

Según Ángela Lucía Noguera Hidalgo, David Hernando Barbosa Ramírez, Guido Angello Castro Ríos (2014) señalan que:

Los conceptos utilizados en administración con respecto a la estrategia han brindado espacios para el desarrollo de literatura que expone los campos donde es utilizada. En este sentido, ámbitos como la dirección de la organización, la construcción del futuro a partir de acciones colectivas y los procesos convergentes para el diseño de la estrategia se constituye en retos para el estudio organizacional en general, y particularmente para el de la estrategia [en particular]. Las denominadas «escuelas clásicas de la estrategia» han basado sus argumentos en supuestos que en muchos casos se conservan vigentes y en otros han sido reevaluados. Propuestas como las capacidades de la organización y la evaluación del entorno (Andrews, 1971), el proceso de la formulación estratégica. (MacMillan, 1978), el pensamiento estratégico (Ohmae, 1989) y la generación de ventajas competitivas (Porter, 1991) siguen siendo una constante en el imaginario estratégico. p.153

Según Chiavenato (2002) la estrategia organizacional es el comportamiento de la empresa, ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de

neutralizar las amenazas potenciales que rodean sus negocios. Además de ello, la estrategia organizacional refleja la forma en que la empresa procura maximizar sus fuerzas reales y potenciales y minimizar sus debilidades reales y potenciales. La estrategia organizacional es un conjunto de maniobras que se desarrollan en un entorno competitivo; es decir, debe aprovechar las oportunidades externas, y esquivar las amenazas del entorno, al mismo tiempo que busca aplicar intensamente las fuerzas internas y corregir las debilidades internas. Las estrategias representan el camino que elige la empresa para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar sus recursos y competencias de la mejor manera posible. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto más necesaria será la acción estratégica que debe ser ágil y flexible para aglutinar y permitir la rápida adopción de nuevos caminos y nuevas salidas. Este es la razón que explica el éxito de las empresas que saben sacar provecho de las situaciones y circunstancias.

Basándose en lo expuesto por los autores, se puede inferir que las estrategias organizacionales no son más que la creación de una serie de decisiones, que permitirán accionar y llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Siendo entonces una integración de decisiones que permiten determinar esas acciones, planes y objetivos de la organización ante una situación o circunstancia determinada. Es decir, las estrategias son acciones que van a permitir el funcionamiento, adaptación y desarrollo de la organización y que mediante éstas se puedan llevar a cabo el cumplimiento de la misión y visión establecidos por la organización. De manera que las mismas pueden considerarse como decisiones beneficiosas que van en pro de las empresas, demostrando tener importancia ya que, gracias a las mismas, se puede definir el trayecto de esa empresa.

Los empleados que se incorporen o pertenezcan a una organización, buscan adquirir experiencias y nuevos conocimientos, lo que hace que su interés en aumentar su desarrollo profesional incremente. Es por ello que los RRHH, junto con sus directivos y gerentes de cualquier organización, buscan implementar planes de entrenamiento, formación y desarrollo que permitan que ese trabajador, encuentre su crecimiento y desarrollo profesional dentro de la

organización. Para ello, se procederá al desarrollo de los conceptos que se relacionan a lo mencionado.

Formación

Mejía, Balkin & Cardy (2005) define la formación como aquella que se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento (pp.299).

La formación, indica Peña (1992) que su importancia

“... deriva que es una base relevante para los países desarrollados e industrializados. Ya en Alemania desde el siglo XVIII tenían sus programas formativos asociados al mundo del trabajo. Los estados unidos desde 1917 elaboró su ley de formación profesional y la formación profesional es una inversión muy razonable para la empresa. Y esto desde el punto de vista económico. También se indica que su correcto y oportuno uso, mejora por disminuir tanto el absentismo como la rotación”.

Su efecto es conformar un capital humano para la empresa y/o su sector además para el país de un bono demográfico importante. Desde el punto de vista psicológico, genera seguridad, autoeficacia y genera una plataforma que será virtuosa para el crecimiento y desarrollo relevante, diferenciador.

Por otro lado, autores como Gorostegui & Moya (1998) definen la formación como el proceso de capacitación de los recursos humanos de la empresa. De la misma manera, indican que:

Para que una persona pueda cubrir las necesidades de su puesto de trabajo, no basta con que tenga las aptitudes precisas para ello y sea orientado adecuadamente, sino que requiere cierta formación. Incluso las personas que ya se encuentran dentro de la organización necesitan formarse para nuevos destinos, para su futura promoción a niveles directivos, o simplemente, para gozar de la versatilidad precisa para que la organización pueda asignarles hoy unos trabajos y mañana otros diferentes. La formación incluye el desarrollo, pero este presenta características peculiares. El

desarrollo se orienta más bien a la formación para puestos de trabajos futuros que pueden tener poca relación con el actual (Pp.35).

En este orden de ideas, Gorostegui & Moya (1998) definen los programas de formación como programas de diseño para mejorar la capacidad y aumentar los conocimientos de los directivos de la empresa y de sus empleados que tienen posibilidades de llegar a serlo. Están formados por cursos y algunas veces, también por fases de rotación de trabajos y de adiestramiento. (pp.36-37).

Ventajas de la Formación

Gorostegui y Moya (1998) hacen mención de algunas ventajas de la formación:

Fuente: Gorostegui y Moya (1998). Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos
Adaptado por Berrio (2019)

Tabla N° 2. *Ventajas de Formación en cuanto Personas y desde el punto de vista de la organización.*

Ventajas de Formación Personas	
En cuanto a las Personas	Desde el punto de vista de la organización
✓ Ayuda a la persona en la toma de decisiones y la resolución de problemas ✓ Eleva el nivel de satisfacción dentro del puesto de trabajo. ✓ Mejora la confianza de la persona en sus propias capacidades ✓ Elimina el temor a la ignorancia y a la incompetencia ✓ Colabora a la consecución de objetivos personales ✓ Satisface necesidades personales tanto de quien forma como de quien recibe la formación ✓ Las personas asumen variables de motivación como el reconocimiento, el logro, el progreso o la responsabilidad	✓ Mejora la productividad y la calidad del trabajo ✓ Mejora el conocimiento de los puestos de trabajo por quienes lo desempeñan, en todos los niveles de la organización. ✓ Dota a la organización de mayor adaptabilidad y le permite hacer uso más flexible de sus recursos humanos ✓ Mejora la moral de sus trabajadores ✓ Colabora a que las personas se identifiquen con los objetivos de la organización ✓ Colabora con el desarrollo de la promoción interna, contribuyendo a la formación de líderes y dirigentes. ✓ Desarrolla la capacidad de liderazgo, la motivación, la lealtad y las

✓ Ayuda a la persona a manejar estrés, la tensión, frustración y conflicto ✓ Mejora el conocimiento de las necesidades de autoridad y liderazgo. ✓ Genera un sentimiento positivo de mayor nivel de conocimientos ✓ Reduce el temor a realizar tareas diferentes ✓ Colabora a que las personas desarrollen sus aptitudes para hablar y escuchar	actitudes positivas de los directivos y de los trabajadores
---	---

Fuente: Gorostegui y Moya (1998). Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos.

Adaptado por Berrio (2019).

Tipos de Programas de Formación

Gorostegui y Moya (1998) proponen que algunos de los programas de formación se aplican mientras se trabaja, en tanto que otros se desarrollan al margen del trabajo. (pp.47)

Formación mientras se trabaja:

1. **La formación en el puesto de trabajo:** se utiliza en trabajos relativamente sencillos, de modo que los trabajadores aprenden con la práctica. Se trata de un programa de formación en el que el nuevo trabajador aprende las tareas de su puesto de trabajo llevándolas a cabo bajo la orientación de otra persona con experiencia que actúa como formador, un superior o compañero de trabajo. pp.48
2. **La formación en aprendizaje:** Una variedad del programa anterior es la formación en aprendizaje, que se utiliza en trabajos en los que la formación requiere largos periodos de tiempo y niveles de destreza bastante elevados. En ella, el nuevo empleado trabaja como ayudante de otro que tiene experiencia, durante un periodo relativamente prolongado. pp.48
3. **La rotación de puestos de Trabajo:** para que los empleados tengan una visión global del conjunto de la organización o de una parte de ella, en muchos casos es conveniente que roten por varios puestos de trabajo. Además, la adaptabilidad de los trabajadores que se consigue así facilita la organización del trabajo en periodos de vacaciones, ausencias por enfermedad, dimensiones, etcétera. Se aplica especialmente a nuevos

empleados que no conocen la organización y que van a ocupar un puesto de trabajo en el que resulta conveniente que lo conozcan. pp.48.

Formación al Margen del Trabajo Según Gorostegui y Moya (1998)

1. **Las conferencias, videos, películas y audiovisuales:** las conferencias tienen la ventaja de que apenas requieren tiempo de preparación (basta con encontrar al conferenciante adecuado), y si el número de asistentes es alto, el coste unitario puede ser muy bajo. En términos generales, estos programas adolecen la falta de participación, repetición, relación y retroalimentación. Para mitigar estas carencias, conviene que después de la exposición se realicen mesas redondas y sesiones de intercambio de opiniones y puntos de vista.
2. **El estudio de casos:** Estudiando casos reales o simulados se aprende a actuar en situaciones semejantes. El moderador plantea el caso y se discuten las distintas alternativas de decisión, las ventajas e inconvenientes de cada una, hasta llegar a la decisión final. El objetivo principal del estudio de caso es enseñar a decidir.
3. **Las representaciones (sociodramas):** su principal objetivo es conseguir cambios de actitudes y mejores relaciones humanas. Cada participante representa el papel del otro. Con ello cada participante puede observar cómo le ven sus compañeros de trabajo. Además, al ocupar el papel del otro comprueba las dificultades que tiene afrontar y le comprende mejor.
4. **La simulación:** Consiste en crear unas instalaciones y condiciones semejantes a las del puesto del trabajo, donde los trabajadores practican y repiten las operaciones como si fueran reales. Tiene las ventajas de que el proceso de formación no interfiere en el trabajo normal de la empresa. Si el trabajo mal realizado puede crear situaciones de peligro, se evita que este sea real.
5. **Las lecturas, el estudio personal y la enseñanza programada:** los materiales de formación para el estudio personal son aplicables cuando el aprendizaje no requiere mucha interacción entre los componentes del grupo de formación ni con los formadores. Resulta especialmente útil cuando los horarios disponibles para formación

de los miembros del grupo no coinciden, o cuando se encuentran dispersos geográficamente. A este tipo de programas pertenecen los basados en lectura, grabaciones, videos, guías didácticas de enseñanza programada y ciertos programas de ordenador.

Por otro lado, Fitzgerald (citado en Mejía, Balkin & Cardy, 2005) expone que la formación normalmente se centra en ofrecer a los empleados, habilidades concretas o en ayudarles a corregir diferencias de su rendimiento.

Ciertamente, la formación suele confundirse con el desarrollo, pues ambos se asemejan ya que se enfocan en el personal de la organización. Para entender ambos conceptos y saber distinguirlos, se presenta a continuación la diferencia entre ambos conceptos. Esto según el enfoque de ambos conceptos propuestos por los autores Mejía, Balkin & Cardy (2005):

Tabla N° 3. *Diferencias entre formación y Desarrollo*

FORMACIÓN	DESARROLLO
La atención se centra únicamente en el trabajo actual.	La atención se centra tanto en el trabajo actual, como en los trabajos que el empleado tendrá que realizar a futuro.
El alcance de la formación se centra en los empleados individuales.	El alcance del desarrollo alcanza a todo el grupo de trabajo o a toda la organización.
Se centra concretamente en el déficit del rendimiento.	Se centra en capacidades y versatilidades laborales.
Necesidades inmediatas.	Necesidades a largo plazo.

Fuente: Gómez- Mejías L, Balkin D, Cardy R (2010). Gestión de Recursos Humanos. Adaptado por Berrio (2019)

En este orden de ideas y basándose en lo que exponen estos autores, es importante mencionar que la formación le va a brindar al trabajador herramientas para mejorar sus habilidades y capacidades y junto a ello, le van a permitir desarrollarse dentro del área específica y de la organización. Tomando en cuenta este concepto y su importancia, es oportuno mencionar que la formación junto con el entrenamiento va a fortalecer las habilidades que desempeña el trabajador, adicional a generar nuevos conocimientos. Para entenderlo, se va a desarrollar lo que a entrenamiento se refiere.

Entrenamiento

Canocini (1978) agrega que formación, entrenamiento o adiestramiento (en inglés training; y en francés fomation), ha generado no poca confusiones. Para luego evolucionar de aquello que es formación ya que no se conoce nada para realizarlo. Y debido a las connotaciones de la evolución tecnológica y organizativa de la empresa dieron paso al término adiestramiento o mejor dicho: entrenamiento. Ya que la primera acepción se utiliza para los animales domésticos o a domesticar.

Mejía, Balkin y Cardy (2001) proponen que el entrenamiento de los empleados:

“consiste en hacer reuniones continuadas, a veces espontaneas, entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos y el desarrollo profesional del empleado. La cooperación con los empleados para revelar y poner en práctica sus objetivos profesionales, fomentan la productividad y puede fomentar el avance del propio directivo”.pp.262.

Para Burack (1983) el entrenamiento constituye una actividad planeada, organizada y controlada que está diseñada para mejorar algún aspecto de la forma actual de realizar un trabajo. El entrenamiento va encaminado al desarrollo de habilidades y busca el bienestar a corto plazo de la compañía, así como del empleado. El desarrollo, por otra parte, esta generalmente orientado hacia el potencial que tiene el empleado para superarse, el mejoramiento de las actuales habilidades y destrezas y posiblemente el crear nuevas oportunidades de promoción hacia puestos más elevados. También se considera un principal ingrediente para la motivación de los individuos.

De la misma manera, Burack (1983) sostiene que un empleado no capacitado y no entrenado se siente inseguro, le falta confianza en sí mismo que le permita mantener relaciones apropiadas con el resto del grupo. Si al empleado no se le capacita, difícilmente podrá la alta gerencia motivar a los trabajadores con refuerzos positivos y demás formas de reconocimiento. Las necesidades que tiene todo individuo se verán fuertemente amenazadas si

carece de un entrenamiento efectivo. Asimismo, el individuo no entrenado o mal entrenado indudablemente habrá de comprender que tiene muy pocas oportunidades de auto-desarrollo, de progresar y de tener éxito dentro de la organización.

Los trabajadores debidamente entrenados se sienten orgullosos de sus trabajos, causan menos problemas de supervisión, son más productivos (dado que prevalecen los ingredientes de una buena motivación) originan menos desperdicios, y generalmente muestran una mayor preocupación por la compañía, por sus políticas y por su liderazgo. La tecnología ha tenido un efecto tremendo respecto a la forma como se realiza el trabajo. Por tanto, el entrenamiento se está haciendo cada vez más importante a medida que aumenta el grado de cambio en tecnología. (Burack, 1983). pp.287.

El primer problema con el entrenamiento es la ilusión que el efecto se ha llevado a cabo. Los gerentes encargados del entrenamiento y los administradores de línea, consideran ambos que solamente se requieren una breve explicación y demostración para que se puedan aprender tareas “sencillas”. Lo que siempre se debe tener en mente es que una tarea sencilla para un gerente/ entrenador podrá considerarse bastante difícil para un nuevo empleado que se considera inseguro, fuera del grupo y/o no reconocido por los demás. (Burack, 1983). pp.288.

Por otra lado, los autores Craig.R & Bittel, L (1979) sostienen que el entrenamiento es un programa organizado dirigido por la gerencia con el propósito consciente de mejorar la organización y mejor uso de su gente. (pp. 133-134.)

Objetivos del Entrenamiento

Para Chiavenato (2000) los principales objetivos del entrenamiento son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar la oportunidad para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Hoyler (citado en Chiavenato, 2000) considera que el entrenamiento es una inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible. (pp.558.)

El entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambios de comportamiento:

- **Transmisión de información:** el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimiento. A menudo la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la trasmisión de nuevos conocimientos.
- **Desarrollo de Habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos realizados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- **Desarrollo o Modificación de Actitudes:** Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables en los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar

adquisiciones de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

- **Desarrollo de Conceptos:** El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Técnicas del Entrenamiento

Técnicas de Entrenamiento en cuanto al uso

Chiavenato (2000) propone distintas técnicas de entrenamiento, las cuales son:

1. **Técnicas de entrenamiento Orientadas al Contenido:** diseñada para la transmisión de conocimientos o de información: técnica de lectura, recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción asistida por computador. (pp.574)
2. **Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso:** diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Hacen énfasis en la interacción entre los individuos entrenados, para provocar cambios de comportamiento o de actitud, antes que simplemente transmitir conocimiento. (pp.574)
3. **Técnicas mixtas de entrenamiento:** no solo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Se utilizan para transmitir conocimientos o contenidos y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos y varias técnicas de cargo (on the job). (pp.574)

Técnicas de Entrenamiento en cuanto al tiempo

Entrenamiento de Inducción o de entrenamiento a la empresa: busca la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y el ambiente social y físico donde va a

trabajar En general, la inducción del empleado nuevo en su trabajo se hace mediante programación sistemática, llevando a efecto por quien será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega, a través del llamado programa de integración o programa de inducción. (pp.574)

Técnicas de entrenamiento en cuanto a lugar de aplicación

Según Chiavenato (2000) pueden clasificarse en entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio del trabajo.

1. **Entrenamiento en el lugar del Trabajo:** Puede administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados.
2. **Entrenamiento fuera del lugar del trabajo:** La mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio no están relacionado directamente con el trabajo. En general son complementarios al entrenamiento en servicio. Su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo.

En suma, el entrenamiento va a permitirle al trabajador mejorar algún aspecto en el momento de realizar una actividad o trabajo y con ello mejora su desempeño. Adicional a desarrollarse dentro de su área, o fuera de ella. Éste se hace más importante a medida que aumenta la tecnología, dando paso a la innovación y los nuevos procesos organizacionales que benefician a la organización y sus colaboradores. Se puede decir entonces que el entrenamiento genera cierta satisfacción al trabajador, haciendo que éste se desempeñe mejor en sus actividades y a su vez, lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es por ello que los directivos y gerentes de recursos humanos, deben establecer, bajo distintas modalidades y ciertos criterios, estrategias que le permitan al empleado seguir formándose y desarrollándose a nivel profesional y organizacional, es decir, ser un agente de cambio. Ulrich (1995).

Considerando lo mencionado anteriormente, se puede decir que es entonces, posterior la formación, donde comienza el proceso de entrenamiento, brindándole las herramientas necesarias para que los colaboradores, a través de la mejora en el proceso de formación, desarrollen sus actividades de manera eficiente, dentro de un área específica o fuera de ella. Según Peña (1992), la formación está orientada a la enseñanza de conocimientos totalmente inéditos para aquellos que los recibe y otros destinados a mejorar [sustantivamente] que los ya poseídos por los trabajadores- a cualquier nivel-. (pp.433-434.)

Desarrollo en el Área de Formación

Por otro lado, Gary Dessler (2009) tiene un capítulo dedicado a una de las variables que se trabajará en esta investigación, específicamente al desarrollo. Es interesante lo que plantea el autor, ya que hace una breve comparación de enfoques de RRHH, en los planes de carreras actuales y los anteriores, adicional a la importancia que tienen los mismos tanto para la organización como para el mismo trabajador. De la misma manera incorpora otros elementos que ayudan a comprender de manera más explícita todo lo que abarca el desarrollo de ese trabajador, el papel que desempeña tanto el patrón como el trabajador A continuación la información que contiene dicho capítulo:

Según Dessler (2009), una carrera se define como los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años. (pp.378). Por otra parte, el mismo autor expresa que la administración de carrera, es el proceso que permite que los empleados entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, así como para que utilicen esas habilidades e intereses de forma más eficaz. (pp.378)

Desarrollo de Carrera

Dessler (2009) a su vez, define el desarrollo de carrera como la serie de actividades que se realizan durante toda la vida, las cuales contribuyen a la exploración el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de una persona.

La planificación de carrera, es el proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales, y a través del cual establece planes de acción para alcanzar metas específicas. (Dessler,2009). pp.378

La planificación y desarrollo de carrera es el proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de atributos relacionados con su carrera personal, así como una serie de etapas, durante toda la vida, que contribuyen a que se realice dicha carrera.(Dessler, 2009). pp.378. En la actualidad las carreras no son como hace varios años. Por tradición la gente consideraba las carreras como un tipo de escalera ascendente de un puesto a otro, por lo general en unas pocas empresas. Hoy las fusiones, las subcontrataciones, las consolidaciones y las reducciones de personal han cambiado las reglas básicas, al menos para la mayoría de las personas. Muchos trabajadores aún ascienden de un puesto a otro, pero la mayoría de las veces deben reinventarse a sí mismos. Las carreras actuales difieren de las del pasado e inclusive de las del futuro cuando oficios y profesiones no se ejecuten más y surgirán otras más apropiadas.

Al mismo tiempo, parece que lo que las personas desean de su carrera está cambiando. Hace algunos años, a menudo el supuesto (el “contrato psicológico” entre el patrón y el empleado) era: “Tú serás leal a nosotros y nosotros te cuidaremos”. Hoy, los empleados saben que deben cuidarse a sí mismos; además, el contrato psicológico se parece más a “yo haré lo mejor que pueda por ti, pero espero que tú me proporciones desarrollo y el aprendizaje que me prepararan para el día que deba continuar avanzando y para lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida que deseo”. Jhon Madigan, vicepresidente de RH del grupo de TI, con 3500

miembros, de Hartford Insurance Company, descubrió la importante que pueden ser las actividades de desarrollo. (Dessler, 2009, pp.378-379)

Madigan (citado por Dessler, 2009) realizó una encuesta; según él de los empleados que abandonaron la organización, “el 90% de los que salieron voluntariamente habló acerca de la falta de desarrollo profesional y de carrera, así como el nivel de apoyo que sus gerentes, les dieron en esta área”. (pp.379)

El desarrollo de la carrera en la Actualidad

Dessler (2009) propone que los programas de desarrollo de carrera no necesariamente deben ser complicados. Los empleados reportan que recibir una retroalimentación de su desempeño, contar con planes individuales de desarrollo y tener acceso a la capacitación de habilidades, que no sean de tipo técnico, tal vez reduciría la probabilidad de que abandonen las empresas. (pp.379)

Dessler (2009) expresa que existe un Papel del Empleado o Colaborador y del Patrón en la Planificación y Desarrollo de Carrera.

Tabla N° 4. *El Papel del Empleado y del patrón en la planificación y Desarrollo de Carrera.*

Fuente: Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Adaptado por Berrio (2019)

El papel del empleado o colaborador	El papel del patrón o el de su representante:
Para el empleado como individuo la planeación de carrera implica empatar las fortalezas y debilidades personales con las oportunidades, y amenazas ocupacionales. En otras palabras, el individuo desea conseguir ocupaciones puestos y una carrera adecuada para sus	En la administración del ciclo de vida de la carrera: Las responsabilidades de desarrollo de carrera que tiene la organización, depende, hasta cierto punto, de la antigüedad del empleado en la empresa. Antes de la contratación, los panoramas previos realistas del puesto, sirven para que los candidatos

intereses, actitudes, valores y habilidades. Desde luego la planeación de carrera no es una garantía. El empleado necesita utilizar un proceso de eliminación. Por ejemplo, es probable que algunas personas, les guste su ocupación y el patrón para el que trabajan, pero no la forma en que están estructurados sus puestos. Otros descubrirían que el problema reside en la manera en la que el patrón hace las cosas. Incluso, la propia ocupación podría ser el problema. En cualquier caso, la solución necesita atacar la causa.	evalúen si el puesto es en realidad para ellos, en particular si sus demandas coinciden con las habilidades y los intereses del candidato. Cuando la persona ya lleva un tiempo en el puesto, el patrón o su representante puede tomar medidas para apoyar su carrera. Las evaluaciones orientadas a la carrera (en las que el gerente está capacitado no solo para evaluar al empleado sino también para ajustar las fortalezas y debilidades del individuo con una ruta de carrera factible y el trabajo de desarrollo requerido) es un paso importante. De igual manera, ofrecer una rotación de puestos periódica y planeada, ayuda a que la persona adquiera una imagen más realista de sus habilidades, y por tanto, lleve a cabo los mejores movimientos de carrera futuros, e inclusive sus aprendizajes sean más integrales y hasta orientados a procesos
---	---

Iniciativas Corporativas innovadoras para el Desarrollo de Carrera

Según Dessler (2009), las iniciativas corporativas para el desarrollo de carrera de las empresas también podrían incluir programas innovadores como los siguientes:

1. Proporcione a cada empleado un presupuesto individual. El empleado puede utilizar su presupuesto para conocer sus opciones de carrera y de desarrollo personal. (pp.385)
2. Ofrezca centros de Carrera Interna o en Línea: Incluyen una biblioteca interna o en relacionados (como administración del tiempo), así como entrenadores de carreras individuales que funjan como guías. (pp.385)

3. Fomente la Inversión de los Roles: Permita que los empleados trabajen temporalmente en diferentes puestos para que logren apreciar mejor sus fortalezas y debilidades ocupacionales. (pp.385)

4. Establezca un “campus corporativo”: Prepare cursos y programas de carrera y desarrollo tal vez, mediante el establecimiento de sociedades con consultores o universidades locales. (pp.385)

5. Organice “Equipos para el éxito de carrera”: Se trata de pequeños grupos de empleados del mismo departamento, o de departamentos diferentes que se reúnen periódicamente para establecer redes de apoyo que les ayude a alcanzar sus metas de carrera. (pp.385)

6. Proporcione entrenadores de carrera: Los entrenadores de carrera, generalmente trabajan de manera personal con los empleados para ayudarles a utilizar herramientas de evaluación de carrera, así como para identificar sus opciones de capacitación y desarrollo. Sin embargo está surgiendo un nuevo tipo de entrenador. Los “entrenadores ejecutivos, que por lo común se contratan para los gerentes de mayor nivel de empresas, ofrecen evaluación y asesoría que con frecuencia profundizan en la personalidad del ejecutivo y en como su vida personal está afectando su carrera. Los entrenadores de carrera deben ayudar a los empleados a crear planes claros de uno a cinco años, que indiquen el camino que podría seguir su carrera dentro de la empresa. (pp.385)

7. Ofrecer talleres de Planeación de Carrera: Un taller de planeación de carrera es un evento planeado de aprendizaje en el que se espera que los empleados se involucren activamente, completen ejercicios de planeación de carrera e inventarios, a la vez que participen en sesiones prácticas de habilidades de carrera. (pp.385)

8. Diseñar programas computarizados en línea y fuera de línea para mejorar el proceso organizacional de la planeación de carrera: Tanto para el patrón como para el empleado, a menudo es más práctico fusionar los sistemas de desarrollo de carrera, capacitación y evaluación en un paquete integrado en línea. (pp.385).

Dicho esto, y comprendiendo la importancia de mencionados conceptos, es importante dar conocimiento sobre como el desarrollo está vinculado con ésta investigación, y como va de la mano con el aprendizaje organizacional.

Desarrollo Según Burack

Burack (1983) se refiere al desarrollo organizacional como un proceso reeducativo que utiliza técnicas aplicadas de la ciencia del comportamiento que se centra en la organización total. La filosofía del desarrollo organizacional sugiere que el valor de un empleado se habrá de incrementar mediante el mejoramiento de la organización. Dicho concepto prevalece en las organizaciones, pese a su antigüedad, pero con el pasar de los años, y el avance de la tecnología, se han incorporado nuevos elementos que lo hacen innovador. De igual manera, French y Bell (1996) señalan que el Desarrollo Organizacional es una progresión lógica de pasos que contribuyen a mejorar a las organizaciones y a las personas dentro de ellas.

Burack (1983) aporta que *“Durante los años venideros la administración de programas de desarrollo organizacional habrá de centrarse en las metas económicas y sociales que hacen a las empresas más eficientes y más competitivas”*. pp 613. Es decir, las empresas -y tomando en cuenta el arcaísmo de lo que menciona el autor-, deben buscar de innovar a medida que avanza el tiempo, ya que junto a él, también lo hace la tecnología. La tecnología y el buen uso oportuno y confiable de sus recursos, lleva a las organizaciones a tener lo que se llama sostenibilidad en el mercado, y esta a su vez siga siendo competitiva y eficiente. Detrás de esto, se encuentra el empleado que ayuda al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa, acción que se vincula con el desarrollo organizacional.

Por otro lado, Sanguino (2003) aporta que tanto a la organización como a sus colaboradores se interesan en la creación y desarrollo del talento organizativo en dos dimensiones: al fortalecer la política de adquisición de profesionales con capacidades,

potencial de acción, de compromiso y poder accionar oportunamente. Por otro lado, generando un entorno organizativo que incremente este potencial, aunado a políticas de retención de talento ad hoc, particulares y generales simultáneamente.

Urdaneta Ballen (2000) indica o señala que la relevancia del factor psicológico y psicosocial en el desarrollo del personal, comprende:

- 1) todo desarrollo es autodesarrollo
- 2) el desarrollo de personal forma parte de una escala de valores individuales (y organizacionales congruentes)
- 3) el desarrollo del personal no puede basarse en modelos de imitación
- 4) cada jefe o líder es responsable del desarrollo de sus colaboradores inmediatos
- 5) el clima organizacional es básico para fomentar el desarrollo
- 6) hay un vínculo dinámico entre estrategia de negocio, desarrollo y estructura de la organización
- 7) congruencia necesaria entre el programa de desarrollo y el plan estratégico de la empresa
- 8) es tan importante la posición actual como las futuras en función de resultados esperados vs resultados reales
- 9) El desarrollo del personal logra fijarse mejor si se mueve como sombra a planes concretos de acción” pág. 85-92.

Sin embargo, el desarrollo del personal y su consecuencia prevista como es la retención del mismo, se va a plantear como un proceso dinámico, e interactuante y para una organización líder en su sector, se requieren líderes que en clara interacción comparten responsabilidades con sus seguidores.

Sacar ventajas de esta relación es necesario y vital para esta organización, inmersa en ambientes turbulentos, variables de incertidumbres en un área de capital de servicios y riesgo. Todo ello en desarrollo con varios enfoques tales como: en el líder, en el seguidor, en la situación, en las habilidades requeridas para esa triple interacción. Hughens et al (2007), todo ello con el desarrollo, la formación, entrenamiento que asegure una retención de ese capital Humano.

El planteamiento puente entre ambas variables consideradas para esta investigación se trata de tener tanto leales como sea necesario y tanto o más capaces comprometidos con la organización como sea posible. Más ciclos de riesgos e innovación, mejores líderes de sí y mejor liderazgo como proceso de influencia mutua permanente. Para ello hay que entender no solo la crisis, sino el horizonte de mediano y largo plazo. Pittaluga (2012) plantea la evolución de la gerencia y de sus retos estratégicos y el acompañamiento al ciclo vital de la organización y de las tecnologías organizacionales centradas en un liderazgo transformacional con equipos de alto desempeño. Para ello la retención es vital de trascendencia.

Craig y Bittel (1979) se refieren a desarrollo “stricto sensu” como la evolución de las posibilidades de crecimiento por promoción de una persona-independientemente- de su cargo/rol ejercido o por ejercer. En sentido amplio y general, es la planificación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerles oportunidades para su crecimiento personal (profesional). (Pp.363.) Del mismo modo, el desarrollo puede ser auto inducido y auto sostenido, siempre que el individuo reconoce la necesidad de evolucionar y trata de hacerlo por sus propios esfuerzos o puede ser el resultado por fuerzas externas (presiones) de sus superiores, de la política de la organización, de los compañeros o de las prácticas de un trabajo. Craig et al. (1979). Pp.363.

Del mismo modo, el desarrollo puede ser auto inducido y auto sostenido siempre que el individuo reconoce la necesidad de evolucionar y trata de hacerlo por sus propios esfuerzos o

puede ser el resultado por fuerzas externas (presiones) de sus superiores, de la política de la organización, de los compañeros o de las prácticas de un trabajo. Craig et al. (1979). Pp.363.

En las diferentes etapas evolutivas del desarrollo (Pittaluga, 2012) reporta varios niveles tales como centrados en:

- “Organización (1910-1935);
- Optimización (1935-1955);
- Sistemas (1955-1970);
- Estrategia (1970-1980);
- Cultura (1980-1985);
- Innovación y cambios disruptivos a partir de 1985 en adelante”.Pág. 11-12.

Sin duda alguna: la innovación, el cambio estratégico y el aprendizaje organizativo son retos en la coyuntura actual en Venezuela. De ahí lo relevante del aprendizaje organizativo (Hodge, Anthony, Gales, 2005) que por un lado facilite el cambio y por otro, se obtenga la retención de los mejores, de aquellos responsables de actividades no rutinarias determinantes para el éxito y trascendencia de las empresas.

Por otro lado Wayne Mondy (2010) plantea que:

la capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador como operar un torno o indicar a un supervisor como programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece.

Las actividades de capacitación y desarrollo tiene el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. (pp.198).

Para comprender lo mencionado anteriormente, es necesario desarrollar brevemente a lo que retención se refiere. En tal sentido, Barragán, Villareal y Rodríguez (2009) en un artículo donde desarrollan la importancia sobre la forma en que plantean el aprendizaje de las estrategias de retención a los mejores colaboradores y así aumentar su productividad, plantean que aún y cuando en estos tiempos de crisis el ingreso es sumamente importante para los empleados, no es difícil racionalizar que el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, pero según las encuestas anteriores los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados.

Es relevante considerar que la retención no es sujeto y objeto en sí misma, el desarrollo en general y el supervisorio o gerencial en particular es un reto adicional en consideraciones más amplias. (Dessler, 2009). Es importante observar un contexto conformado por: “

- 1) “Evaluar las necesidades estratégicas de la empresa.
 - 2) considerar el desempeño para evaluar las brechas transversales para incrementar la competitividad.
 - 3) Desarrollar a los actuales gerentes y desde luego a los futuros líderes y gerentes”.
- (Pp.310.)

Por ello, las exigencias del ambiente requieren pues lideres con cuatro caras: las de líderes audaces, cautelosos, cirujanos y funerarios (Rothschild, 1993) y ello es el reto para retener y dar respuestas a las exigencias tanto del ambiente interno como del externo. Para una

empresa líder por sus propias razones y acciones, el liderazgo es pues un proceso mas no una posición en la empresa in situ, Hughes, Ginett y Curphy (2007) así lo señalan aunando a un apoyo tanto en seguidores que lleguen a ser líderes como a aquellos de resultados más complejos en su accionar.

Ulrich, D. (2006), expresa que la retención del personal es una consecuencia no solo la percepción sino de la ejecución de sus roles propuestos: Rol socio de negocios, Rol de Experto administrativo, adalid de empleados, Rol de agente de cambio. Ulrich (1997, 1999, 2006) mide y evalúa estos roles y hay diferentes trabajos en diferentes ambientes socioculturales. Lo cual acierta en diferentes resultados, entre lo que se dice y lo que efectivamente se hace. Lo que se espera (expectativa) de lo que realmente se realiza (percepción). E inclusive en reciente oportunidad evalúa en épocas de transformación esos roles en las nuevas exigencias de gestión. (Ulrich, 2012).

Otro de los elementos importantes a desarrollar dentro de este punto, considerándolo como parte del desarrollo son las promociones y el JobPosting.

El Jobposting definido por Wherter & Davis (2008) señalan que este tipo de reclutamiento interno se realiza a través de un sistema de comunicación interna, con el fin de identificar candidatos de las diferentes áreas de la empresa. La empresa aplica el jobposting para motivar a los trabajadores, darles oportunidad de crecimiento y desarrollo lograr transparencia y evitar rotación (pp.197).

Por otra parte los mismos autores, proponen que las promociones ocurren cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel, con mayores responsabilidades y a un nivel corporativo más alto. Estas promociones se basan por el mérito del empleado o su antigüedad. (pp.239).

Promociones por Méritos: se basan el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en méritos, es fundamental que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación de desempeño, y no en las preferencias subjetivas del que decide (pp.239.)

Promociones con base a la antigüedad: En algunas circunstancias es el empleado de mayor antigüedad (el tiempo que la persona ha estado al servicio de la organización) el que recibe la promoción. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos para determinar quiénes serán los indicados. (pp. 240).

Lo que propone estos autores, puede verse como una oportunidad de desarrollo para los colaboradores de la empresa, bien sea por méritos o por antigüedad, que indistintamente motivan y fidelizan al trabajador y este a su vez puede sentirse satisfecho.

Dicho esto, se puede entender que las organizaciones deben lidiar con el cambio continuo y poder o tener que convertirse en organizaciones de aprendizaje. Para entender esto, se hará un breve desarrollo de lo que a aprendizaje organizacional se refiere.

Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje según Robbins (1996) es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia. Podemos decir con ironía, que los cambios en el comportamiento indican que ha habido aprendizaje. (pp.105.)

Expuesto esto, se podría decir que el cambio en el comportamiento del trabajador tendría que ver con que exista o no aprendizaje dentro de la organización. En efecto la experiencia, es un elemento muy importante dentro del cumplimiento de actividades de la organización, sin embargo el cambio en el comportamiento de un colaborador podría verse influido por el clima organizacional, descontento con el equipo de trabajo o sus superiores u otras variables que pueden considerarse dentro del cambio del comportamiento. En el mismo marco, es necesario entonces desarrollar lo que a aprendizaje organizacional se refiere.

El autor Torres-Ardila, D (2007) define el aprendizaje organizacional como:

Una actividad social que pone en práctica el conocimiento, las habilidades y la experiencia para mejorar el desarrollo en las actividades laborales. Esto

significa que requiere de una participación activa de los miembros de la empresa para crear nuevos conocimientos a partir del trabajo cotidiano, en función de los objetivos que la organización se plantea. pp.23.

De esta forma, el mismo autor expresa que

La dinámica del aprendizaje organizacional, estimula la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, trabajo en equipo y compromiso. Una organización que aprende identifica oportunidades y problemas de manera más eficiente y orienta de manera clara los esfuerzos de todos los miembros de la organización, al mismo tiempo que valora y reconoce la experiencia, conocimiento y capacidad de cada uno. (Torres Ardila, D ,2007). pp.23.

Aprendizaje Organizacional Según Peter Senge

Obeso (2003, citado en Hernández & Sanabria, 2012) propone que el aprendizaje organizacional se verá enriquecido cuando los individuos y la misma organización interactúan mutuamente con la finalidad de desarrollar capacidades y talentos entre los miembros, además de tener una visión compartida basada en entendimientos personales como resultado de una permanente comunicación. (pp.106). En el mismo contexto, se puede considerar entonces que el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual se desarrollan habilidades y destrezas de los miembros de la organización y adicional a ello, hay proceso de comunicación que les permite socializar e interactuar. Esto se puede relacionar con lo que menciona Dasgupta (citado en Hernández & Sanabria, 2012) indicando que el éxito del aprendizaje organizacional se materializa cuando evolucionan las capacidades para enfrentar cualquier situación del entorno, a través de una actuación creativa e innovadora con la que se obtenga una ventaja competitiva.

Para comprender lo que conlleva el aprendizaje organizacional, se desarrollaran el concepto de organizaciones inteligentes.

Organizaciones Inteligentes

Para Peter Senge (1995), una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. (pp.22). En este orden de ideas, se puede entender que las organizaciones inteligentes se consideran aquellos espacios donde están constantemente involucrados en querer aprender y aprender a aprender con excelencia y calidad.

Para comprender lo mencionado, el autor Peter Senge (1995) - considerado pionero de las organizaciones inteligentes -, propone cinco elementos para poner en práctica el aprendizaje organizacional y convertir las organizaciones en “organizaciones inteligentes”:

Cinco Disciplinas de Peter Senge:

A los efectos de este enfoque, se plantea como un desarrollo de evolución progresiva que propicia un ciclo virtuoso. En tal sentido se plantea, la siguiente gráfica.

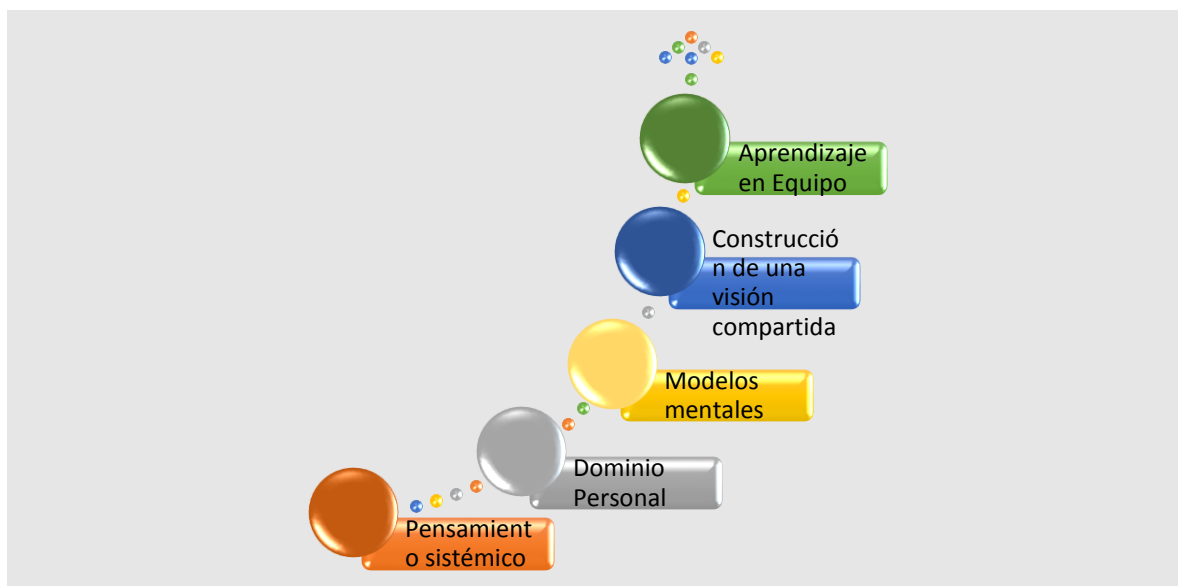


Figura N° 2. Las 5 Disciplinas de Peter Senge (199

Fuente: Senge (1995) La Quinta disciplina. Adaptado por Berrio (2019)

1. **Pensamiento sistémico:** El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. (pp.16)
2. **Dominio Personal:** Dominio puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad. El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. La disciplina del dominio personal comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan para poner nuestras vidas al servicio de nuestras mayores aspiraciones. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje persona y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuos y organización, el espíritu especial de una empresa constituidas por gentes capaces de aprender. (pp.17)
3. **Modelos Mentales:** Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales. La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros. (pp.18)
4. **Construcción de una visión compartida:** Cuando hay una visión genuina muy opuesta a la familiar (“formulación de la visión”), la gente no sobresale ni aprende porque se le ordene sino porque lo desea. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatee a todos temporalmente. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que

mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea. (pp.18-19.)

5. **Aprendizaje en Equipo:** Cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los puestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento en conjunto”. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental del aprendizaje en las organizaciones modernas, no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerta del camino”: si los equipos no aprenden la organización no puede aprender. (pp.19-20)

La Quinta Disciplina es vital ya que las interacciones de las cinco disciplinas, de esta manera se desarrollan como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teóricas y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas.

Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico no recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectadas con el mundo en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. (Senge, 1995) pp.22.

Según lo expuesto por Senge (1995) y analizando lo que expresa en sus cinco disciplinas, se puede entender que para poder construir organizaciones competitivas e inteligentes, es necesario que tomen en cuenta dichas disciplinas y que las mismas se lleven a cabo, y una vez practicándolas la organización logrará que su personal mejoren sus conocimientos y

habilidades, es decir, trazar los procesos de aprendizaje en la organización, además de fortalecer el trabajo en equipo. Básicamente, estos cinco elementos conllevan a que las organizaciones propicien aprendizaje y esto a su vez, va a ayudar a permitir la creación de organizaciones inteligentes, donde los empleados pueden ampliar sus conocimientos y habilidades, de la misma manera que generar y fomentar el desarrollo organizacional. La necesidad de querer aprender puede ayudar a incrementar la competitividad de una organización a través de sus colaboradores generando capital intelectual y que estos a su vez ayudan al logro del cumplimiento de los objetivos organizacionales y, como bien propone Senge, con una visión sistémica, las organizaciones son inteligentes por estimular el aprendizaje en conjunto y por involucrarse en querer aprender continuamente.

Dasgupta (2012; citado por Hernández y Sanabria 2012) resalta la descripción de Pedler, Boydell y Burgoyne con respecto a la identificación de una organización que aprende como:

“aquella entidad que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y su transformación continua, generando estímulos en los individuos, quienes se sentirán comprometidos con su propia formación y con el desarrollo de sus potencialidades”. (pp.5).

Por lo que se puede considerar entonces ambas posturas (Senge y Dasgupta) que en efecto, las organizaciones que aprenden están en constante aprendizaje, lo que no solamente las hace inteligentes, sino que se acoplan ante los retos y nuevas tendencias tecnológicas y organizacionales. Adicional a ello, hacerle frente a las distintas adversidades que se les presente, y fusionar el compromiso organizacional y el trabajo en equipo, elementos que pueden verse relacionados con la cultura organizacional, los valores, la visión y misión de la empresa, ya que al mismo tiempo la organización tiene la capacidad de crecer en su mismo entorno.

Asimismo, Hernández y Sanabria (2012) consideran que la empresa que aprende – inclusive sobre los ajustes a los mismos errores - es una organización inteligente porque centra la atención en gestionar la generación de conocimientos y desarrollar experiencias que le permiten adaptarse proactivamente a un entorno cambiante. Por otra parte, Canocini,

(1978) expresa que la exigencia de la preparación para un sistema de trabajo empresarial, ha sido una necesidad desde los comienzos de la organización industrial. Podrá ser instrucción o preparación cuando se refiere al aprendizaje de un oficio, es decir, actividades manuales o conceptuales requeridas por el trabajo.

Barreras del Aprendizaje Organizacional

El presente punto, es un concepto importante a considerar dentro de esta investigación, pues hace referencia a la identificación de posibles elementos que impiden el aprendizaje organizacional. Esto propuesto bajo la perspectiva de Peter Senge (1995) el cual propone:

- a) **“Yo soy mi puesto”**: Nos enseñan a ser leales a nuestra tarea, al extremo de que la confundimos con nuestra identidad. Cuando les preguntan cómo se ganan la vida, las personas describen las tareas que realizan todos los días, no el propósito de la empresa de la cual forman parte. La mayoría se ven dentro de un “sistema” sobre el cual no ejercen ninguna influencia. “Hacen su trabajo”, cumplen con su horario y tratan de apañárselas ante esas fuerzas que están fuera de su control. En consecuencia ven sus responsabilidades, como limitadas por el puesto que ocupan. Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes. Más aún cuando los resultados son decepcionantes, resulta difícil saber por qué. (pp.30.)

- b) **“El enemigo externo”**: Todos tenemos la propensión culpar un factor o a una persona externa cuando las cosas salen mal. Algunas organizaciones elevan esta propensión a un mandamiento “siempre hallaras un agente externo a quien culpar”. Cuando nos concentramos solo en nuestra posición, no vemos que nuestros actos la trascienden. Cuando esos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de dejar de pensar que estos nuevos problemas tienen un origen externo. (pp.31.)

- c) **“La ilusión de hacerse cargo”:** A menudo, la “productividad” es reactividad disfrazada. Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el enemigo “externo”, estamos reaccionando, no importa como lo llamemos. La verdadera proactividad surge de ver como intensificamos nuestros propios problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional. (pp.32).
- d) **“La fijación de los Hechos”:** La preocupación por los hechos domina las deliberaciones empresariales. El énfasis en los hechos, desemboca en explicaciones “fácticas”. Esas explicaciones pueden ser ciertas en una medida, pero nos impiden ver los patrones más amplios que subyacen a los hechos y comprender las causas de esos patrones. (pp.33). Básicamente lo que nos quiere decir el autor en este punto, es prestar atención a lo inmediato, sin necesidad de ver más allá del problema visible.
- e) **“La parábola de la rana hervida”:** Para prender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no solo a lo evidente sino a lo sutil. Si nos sentamos a mirar los charcos dejados por la marea, no vemos mucho al principio, pero si os detenemos a observar, al cabo de diez minutos el charco cobra vida. (pp.35). Es decir, lo que el autor quiere decir con esta ilusión es a la incapacidad de observar los cambios lentos y graduales.
- f) **“La ilusión de que se aprende con la experiencia”:** He aquí un fundamental dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones: se aprender mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes (pp.35). Lo que el autor expresa en este punto hace referencia a que la experiencia directa puede impedir la comprensión de distintos

elementos dentro de la organización y sus respectivas consecuencias al pasar el tiempo, dificultando el aprendizaje en tiempo real.

g) “El mito del Equipo administrativo”: Con frecuencia los equipos empresariales suelen pasar el tiempo luchando en defensa de su territorio, evitando todo aquello que pueda dejarlos mal parados y fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo, para mantener la apariencia de un equipo cohesivo. Para preservar esta imagen, procuran callar sus desacuerdos, personas que tienen grandes reservas evitan manifestarlas públicamente, y las decisiones conjuntas son aguadas componendas que reflejan lo que es aceptable para todos, o bien el predominio de una persona sobre el grupo. (pp.37.) Lo que expresa este autor en este apartado quiere decir básicamente que el equipo está conformado por unas personas para la resolución de problemas.

Con el desarrollo de estas siete barreras podemos presenciar los posibles problemas que pueden disminuir los niveles de aprendizaje dentro de una organización. El autor propone una visión sistémica de ello, y lo contrario a las barreras del aprendizaje organizacional, adicional a las cinco disciplinas, es lo que hace funcionar a una organización a través de una relación (directivos- colaboradores) como un todo, fomentando y desarrollando el trabajo en equipo haciendo que el aprendizaje organizacional sea consecuencia de lo anteriormente mencionado.

CAPITULO III: MARCO REFRENCIAL

Se trabajará en función del sector de bebidas en una empresa de consumo masivo, que, por políticas de la misma, se decidió mantenerse bajo anonimato, por lo que la información suministrada con respecto a este punto se explicará brevemente. Esta empresa de consumo masivo, ha iniciado una ola de transformación organizacional, creando una compañía más ágil, rápida y eficiente, enfocada en el desarrollo de capacidades claves a través de centros de excelencia, de las áreas comerciales, de cadena de suministros y de innovación de TI. Asimismo, tiene como misión satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de los distintos productos que puedan ofrecer. Su visión se basa en ser la mejor empresa global en comercializar marcas líderes de los distintos productos que ésta ofrece, general valor económico y social de manera sostenible, gestionando modelos de negocios innovadores y ganadores con los mejores colaboradores del mundo. Aunado a ello, uno de sus valores es la pasión por el servicio al cliente, respeto y desarrollo integral de colaboradores integridad y austeridad. Por otro lado, esta empresa de consumo masivo es reconocida a nivel nacional e internacional, cuenta con distintas sucursales y su oficina central está ubicada en distrito capital-Caracas.

Asimismo, no solamente se encarga de producir y vender los distintos productos que esta pueda ofrecer, adicional a ello ha beneficiado cerca de 6 millones de personas con programas de hábitos saludables. De la misma manera su claridad, consistencia y compromiso los distinguen ya que destacan su claridad de visión y misión y estrategia.

Su espíritu empresarial y pasión por los consumidores y clientes han impulsado el crecimiento e innovación. Han liderado el mercado a través de su estrategia de prácticas transformadoras -desde la gestión del crecimiento en ingresos a una ejecución segmentada en el punto de venta, hasta la colocación de equipo de refrigeración y la integración de la cadena de suministro-.

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

El Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de Investigación realizada se considera no experimental al no tener control de las variables independientes por no ser manipulables o porque ya ocurrieron los hechos (Kerlinger y Lee, 2002). La presente investigación se plantea como un estudio de campo, ya que se abordara un contexto organizacional y se registrara en la misma forma que se dan. (Kerlinger y Lee, 2002). Por otro lado es descriptiva, ya que se especifican propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno u hecho que sea o vaya a ser sometido a análisis (Kerlinger y Lee, 2002). Y además será correlacional, ya que se identificaran relaciones entre las variables sin pretender establecer causalidad. (Seltiz y Jahoda, 1977).

Con lo que respecta al diseño de investigación, se considera descriptiva ya que busca examinar un problema de investigación poco estudiado, especificando propiedades y rasgos importantes del mismo, así como describir a una población. Adicional a esto, se pretende recoger información de manera independiente sobre las variables a la que se refiere este estudio. De manera que este tipo de estudio va a servir para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Además es correlacional ya que no se busca causalidad sino asociación (Hernández, Fernández, Baptista). También según Hurtado de Barrera, J. (2008) es de nivel perceptual que abarca el objetivo de describir, pero también es de nivel aprehensivo porque como objetivo busca analizar. pp 98.

Aunado a ello, se considera que la presente investigación aborda un estudio de caso. (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008) expresan que los estudios de caso se podrán definir como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder el planteamiento del problema, probar

hipótesis – en caso de estar planteada - y desarrollar una “teoría” en la medida que las investigaciones sucesivas así lo propicien con evidencias.

Asimismo, la presente investigación, tiene un enfoque cuantitativo, ya que se utiliza la recolección de datos para verificar asociación de variables, con base de mediciones análisis estadísticos para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Universo – Población y Unidad Muestral:

La selección de personas que participaron en este estudio fue a la consideración de todos los miembros de la sede de Caracas de la empresa estudiada. Con un total de 303 trabajadores de varios niveles de responsabilidad.

Población y Muestra del estudio:

Para el autor (Selltiz et al., 1980, cp. Sampieri 2010) propone que una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Por lo que en la siguiente investigación, la población del estudio se identificara con los trabajadores de una empresa de consumo masivo.

Por otra parte Pérez (2009) expresa que la muestra es una porción u subconjunto de la población que selecciona el investigador, de las unidades del estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa.pp.70.

Mencionado esto, en la presente investigación se seleccionó la muestra, a partir de los conceptos mencionados y tomando en cuenta el enfoque y objetivos de la investigación, a los trabajadores de la empresa de consumo masivo estudiada.

Unidad de análisis:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la unidad de análisis se centra en “qué o quiénes”, es decir en los participantes, objetos, sucesos o comunidades del estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación, y de los alcances del estudio. En el caso de la presente investigación, la unidad de análisis la conformarán todos los sujetos miembros de la empresa de consumo masivo estudiada.

Operacionalización y Definición de las Variables

Pérez (2009) plantea que para que los expertos puedan validar el instrumento (cuestionario) se requiere de la operacionalización de las variables, entendido este como el procedimiento que realiza el estudiante para verificar el cumplimiento de los objetivos trazados. Así asegura que el cuestionario está bien elaborado, y que existe correlación entre los objetivos, variables e ítems. Lo mencionado, se relaciona con lo que Arias (2012) afirma: “...este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores...”pp.62

A continuación, se presentará el cuadro de operacionalización de la investigación:

Tabla N° 5. *Operacionalización de las variables del estudio.*

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	REACTIVOS
Sociodemográficas			Sexo Edad Nivel Académico Profesión Personal Directivo (supervisores, gerentes, coordinadores)	
Formación	Es el proceso de capacitación de los recursos humanos de la empresa. (Gorostegui & Moya, 1998)	Recursos de Entrenamiento	Modalidades Virtuales	1. Prefiero recibir información en imágenes, diagramas o gráficos. 2. La transcendencia de la estrategia virtual en el ámbito del aprendizaje es excelente. 3. Las actividades de capacitación virtual me permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo diariamente.
			Modalidades Presenciales	4. Es de mi preferencia recibir las actividades de capacitación bajo la modalidad presencial. 5. Prefiero los cursos que ponen énfasis en conceptos y teorías. 6. Las actividades de capacitaciones presenciales me permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo diariamente.
			Modalidades Mixtas	7. Considero muy bien las modalidades mixtas (presenciales y virtuales) 8. Las actividades mixtas de capacitación permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo

				diariamente.
			Nro. de Personas Asistidas a cada actividad de Formación	9. Asisto a las actividades de capacitación que me brinda la empresa. 10. El plan de capacitación tiene un impacto en la mejora sustantiva de mis actividades laborales.
Entrenamiento	Constituye una actividad planeada, organizada y controlada que está diseñada para mejorar algún aspecto de la forma actual de realizar un trabajo. (Burack, 1983)	Innovación	Incorporación de la tecnología	11. La empresa hace uso de las nuevas tendencias y equipos tecnológicos.
		Espacios Físicos	Espacios de Entrenamiento	12. Las instalaciones donde se realiza el entrenamiento son adecuadas
		Técnicas de Entrenamiento	Orientadas al Contenido	13. Los contenidos de las actividades de capacitación y están muy actualizados.
			Orientadas al Proceso	14. Mantengo disposición de participar siempre en las actividades de capacitación.
		Capacitación	Desarrollo de Habilidades y Destrezas	15. Mi desempeño en mis actividades en general y de mis labores específicas han mejorado. 16. Tengo intenciones de aplicar lo aprendido en mis actividades laborales siempre
			Desarrollo de Conceptos	17. La capacitación ha mejorado mi capacidad de análisis de manera muy importante.
Desarrollo	Hace referencia al aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo	Promoción	Nro. de Personas Promocionadas	18. Mi participación en los procesos de capacitación me han permitido desarrollar competencias para ocupar cargos superiores. 19. Mi participación en los procesos de capacitación me

	(Moondy, 2010).			han permitido postularme o que mi jefe me postule a cargos superiores.
Aprendizaje Organizacional	Conjunto de técnicas basadas en una teoría o imagen del mundo que brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje. (Senge, 1995)	Dominio Personal	Visión Personal	20. Los conocimientos que adquiero dentro de la organización los reflejo en resultados concretos de cara a los objetivos corporativos. 21. Los procesos de capacitación me han brindado herramientas para concretar mi visión personal.
		Modelos Mentales	Esquemas de Pensamiento	22. Los conocimientos que he adquirido en los procesos de capacitación han reforzado positivamente el trabajo en equipo.
		Visión Compartida	Compromiso con la Organización	23. Los procesos de capacitación en mi organización están orientados a transmitir una visión que sea compartida entre todos los colaboradores de mi área de responsabilidad. 24. Los procesos de capacitación generan un compromiso con el logro de las metas y objetivos de la organización, de manera permanente.
		Pensamiento Sistémico	Comportamiento Individual y Grupal	25. En mi organización asumo las consecuencias de las acciones que realizo
		Aprendizaje en Equipo	Capacidades como equipos	26. Las capacitaciones me preparan para organizarnos en equipos de trabajo e identificar problemas y poder solucionarlos.

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Técnica e Instrumento de Recolección de datos

Para entender este apartado es necesario hacer una breve distinción entre lo que a técnica e instrumento se refieren. Arias (2012) plantea que se entiende por técnica de investigación el procedimiento o forma particular de tener datos e información. Del mismo modo, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de una información, la cual deberá ser guardada en un medio material, de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A este soporte, la misma autora lo llama: instrumento. (Pp.62-63). Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo, o formato que se puede utilizar, para obtener, registrar o almacenar información. Arias, (2012).

Dicho esto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) exponen que la recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en la hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por la comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que siguieron tales procedimientos (pp.4).

El instrumento de esta investigación, se elaboró a partir del sustento teórico de las variables a estudiar en la investigación. Posterior a ello se realizó una propuesta que se le presentó a tres jueces expertos, los cuales emitieron su opinión de la pertinencia de las preguntas, es decir, que hace falta agregar, que sobra en cuanto información y que hay que eliminar. Luego, y una vez que se tuvo la versión definitiva del instrumento, se elaboró una prueba piloto en personas similares y además se van a incluir en el cálculo de contables. Por último, se realizaron los análisis respectivos de validez y confianza de la prueba, si las preguntas se entienden y se comprenden por la prueba piloto. Finalmente, los resultados positivos, permitieron la administración de la encuesta de manera presencial a los colaboradores de la empresa de consumo masivo estudiada.

Para los fines de esta investigación, se procedió a seleccionar la técnica que se adecue y esté orientada hacia el estudio de la investigación. Se considera la encuesta como técnica de recolección de datos. La misma es definida por Arias (2012) como “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (Pp. 72).

Validez y confiabilidad del Instrumento

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen la validez como el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.

Considerando lo mencionado, es necesario acotar que los enunciados que estén plasmados en la encuesta, están relacionados con cada una de las variables a tratar en dicha investigación. Cabe destacar que antes de proceder a la elaboración de dicha encuesta, ésta, como se mencionó anteriormente, fue evaluada por tres jurados expertos que se encargaron de verificar detalladamente el contenido y los ítems que constituyen dicha encuesta. En relación con lo anteriormente mencionado, Pérez (2009) expresa que la validación se hace a través de juicio de expertos se refiere a la revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado. Ellos verifican la redacción, extensión y la correlación entre los objetivos, las variables, los indicadores y las preguntas (ítems) del instrumento de investigación, entre otros aspectos.

Luego de elaborar los reactivos, se procedió a observar y validar el instrumento con los jueces expertos, los cuales dieron su opinión e hicieron observaciones y sugerencias que fueron consideradas para realizar la encuesta final.

Informe de Resultados de la Prueba Piloto

La prueba piloto fue aplicada a 20 colaboradores de la empresa de consumo masivo estudiada, de los cuales solo 14 personas respondieron. El restante es considerado mortalidad muestral. Dicha prueba piloto se aplicó a través de un cuestionario por Google Forms.

En la prueba piloto se adaptaron los términos de entrenamiento y formación por capacitación (entrenamiento) y formación por agenda de desarrollo, ya que son los términos que los colaboradores de esta empresa manejan para referirse a las variables estudiadas en esta investigación.

La prueba piloto consta de dos partes donde en la primera se presenta una serie de preguntas que van a permitir agregar valor al procesamiento de datos de datos estadísticos de dicha investigación. Se procedió a que los encuestados respondieran los ítems sociodemográficos como sexo, en el cual se vio representado con un 57% por mujeres y 43% por hombres.

Posterior a esta pregunta, el segundo ítem correspondía a que los encuestados señalaran el área a la que pertenecían en la organización, donde se les daba como opciones finanzas, mercadeo, comercial, recursos humanos, tecnología, producción, distribución, tesorería, abastecimiento, salud laboral almacén, legal, logística y CDS. Con un resultado de 28,6% los encuestados pertenecían al área de recursos humanos, es decir, esta área fue la más representativa de este ítem, seguido del área de tesorería (14,3%), abastecimiento (14,3%) finanzas (14,3%) CDS (7,1%), mantenimiento (7,1%) y finalmente logística (7,1%). Seguido de este ítem, la siguiente pregunta correspondía a identificar el cargo en que se ubicaba el encuestado, presentando como opciones gerentes especialistas, analistas, coordinadores, supervisores y jefes. El 28,6% representaban a analistas, 28,6% representaban a especialistas y 28,6% representaban a los gerentes.

Luego de esto, el ítem que le sigue, corresponde a la antigüedad en la empresa, donde se presentaba una serie de enunciados en los cuales el encuestado debía responder si tenía de antigüedad menos de seis meses, entre siete meses y un año, más de un año y hasta tres años,

más de tres años hasta cinco años, más de cinco años hasta diez años, diez años hasta quince años y más de quince años. La representatividad de este ítem se vio reflejado en que los analistas y especialistas que respondieron la encuesta, tienen una antigüedad de más de un año hasta tres años con un porcentaje de 35,7%. A su vez, con un porcentaje de 28,6% tienen una antigüedad de más de quince años, y quienes tienen esta antigüedad son los gerentes que respondieron dicha encuesta.

Asimismo el 21,4% lo representa los colaboradores que tienen una antigüedad de aproximadamente siete meses a un año (especialistas y coordinadores). Con una representatividad menor a las mencionadas, el 7,1% representa a los trabajadores que tiene una antigüedad mayor a tres años y hasta cinco años, y el 7,1% restante representa a los trabajadores que tienen una antigüedad mayor de cinco años hasta diez años.

Por otro lado, el ítem correspondiente a la asistencia de actividades de capacitación y agenda de desarrollo por los encuestados durante este periodo 2019, se refleja con un 64,3% que representa la asistencia a menos de dos actividades. En este punto quienes han asistido a menos de dos actividades son especialistas y analistas. Asimismo, con un 14,3% han asistido a más de 2 actividades y hasta 4 los gerentes que contestaron la encuesta. Aunado a ello, el 14,3% representa que han asistido a todas las actividades realizadas en este periodo. Ésta asistencia es representada por los gerentes de la empresa. Por último, el 7,1% representa los que no asistieron a ninguna actividad de capacitación y agenda de desarrollo.

Posterior a estas preguntas, se procedió a contestar la segunda parte de la encuesta la cual se debía responder 39 enunciados, según la realidad del encuestado de acuerdo a una escala que va de 1 a 5, donde (1) representaba totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo. No hay respuestas correctas ni incorrectas y la información debía coincidir con la apreciación del encuestado. Administrada la prueba piloto, se les pregunto a los participantes sus impresiones generales sobre el instrumento: si había que eliminar o agregar alguna pregunta o en todo caso modificarlas, se contabilizo el tiempo de llenado. No hubo impresiones negativas de ninguna índole sobre el instrumento aplicado. Con lo cual se logró una primera validación aparente del instrumento con esta prueba piloto, teniendo una validación al ambiente organizacional y sociocultural de la empresa. Evaluando estos resultados con representantes de la empresa, se

convino en disminuir las preguntas que por ser redundantes [control] deberían ser eliminadas según criterio de la empresa.

Seguido de esto, se procedió a codificar los datos y luego de codificarlos en el programa estadístico SPSS versión 22, se calculó el alfa de cronbach, dando como resultado **0,932**. Lo cual es significativamente muy alto, se volverá a calcular con el resto de los participantes del estudio.

Tabla N° 6. *Alpha de Cronbach de la Prueba Piloto*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,932	,931	39

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Ahora bien, analizando los resultados arrojados después de calcular el alfa de Cronbach, se calculó el coeficiente de variación como una medida de variabilidad de los datos o respuestas obtenidas, donde se pudo observar que algunos reactivos de la encuesta tienen una alta variabilidad, es decir, superan el 30%.

Esto sucedió con:

- el reactivo número 7, que se refiere a la variable de formación y a la dimensión recursos de formación, arrojando como resultado de coeficiente de variación 62,9%. Cómo se puede apreciar sobrepasa el 30%, lo que indica que hay una alta variabilidad en las respuestas.
- Lo mismo sucede con el reactivo número 22, que se refiere a la variable de entrenamiento y a la dimensión desarrollo de conceptos, con un coeficiente de variación de 70,3%.

- De igual manera sucede con el reactivo número 23 con un CV de 77,3% y
- el reactivo número 25 con 77,3%.

Los mencionados fueron los reactivos con un CV MUY ALTO. Lo cual indica que estos reactivos no tienen respuestas homogéneas y serán punto de análisis específico cuando se tengan el resto de los datos. Por otro lado, el resto de los reactivos tienen un cierto nivel de variabilidad en los datos que oscila entre 30,7% a 38%.

Finalmente, se puede apreciar que los colaboradores que respondieron la encuesta están dentro de los cargos claves de la empresa estudiada, como lo son gerentes, especialistas y analistas. Con los reactivos que presentaron un alto nivel de variabilidad, se estudiara en detalle el planteamiento de cada reactivo y adecuara de acuerdo a los criterios que se establezcan por el investigador, o en conjunto con la empresa-investigador.

En gran parte los gerentes participantes en la prueba piloto, son quienes tienen una mayor cantidad de horas invertidas en la capacitación y agenda de desarrollo, al igual que una mayor antigüedad en la empresa. A esto, le sigue los analistas y especialistas, que pese a la poca antigüedad que tienen en la organización, han invertidos horas de actividades capacitación y agenda de desarrollo.

Tabla N° 7. *Tabulación de datos de Prueba Piloto*

SUJETO	SEXO	Personal del Area	Personal de organización	Antigüedad en la empresa	Actividades de capacitación y agenda de desarrollo	Horas invertidas en capacitación	Horas invertidas en agenda de desarrollo
1	F	RRHH	Analista	mas 3 años hasta 5	a menos de dos	4	5
2	F	RRHH	Analista	mas 1 año hasta 3	a menos de dos	0	0
3	M	RRHH	Gerente	mas de 15 años	a todas	80	10
4	F	Logística	Coordinador	mas de 5 años hasta 10	menos de 2	4	3
5	M	Abastecimiento	Gerente	mas de 15 años	a mas de 2 hasta 4	20	10
6	F	Abastecimiento	Especialista	mas de 1 año hasta 3	a menos de 2	24	24
7	F	Mercadeo	Especialista	mas de 1 año hasta 3	a menos de 2	4	4
8	F	RRHH	Especialista	mas de 1 año hasta 3	a menos de 2	2	2
9	F	Finanzas	Especialista	entre 7 meses y 1 año	menos de 2	8	0
10	M	Finanzas	Gerente	mas de 15 años	a mas de 2 hasta 4	68	64
11	M	Mantenimiento	Coordinador	entre 7 meses y 1 año	ninguna	9	4
12	M	Tesorería	Analista	entre 7 meses y 1 año	a menos de 2	5	1
13	F	Tesorería	Analista	mas de 1 año hasta 3	menos de 2	8	0
14	M	CDS	Gerente	mas de 15 años	a todas	26	6

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Luego de hacer el procesamiento de datos de la prueba piloto, se eliminaron algunos reactivos de la encuesta que no eran considerados necesarios o relevantes para la investigación. Por lo cual, se redujo la cantidad de ítems, es decir, de 39 ítems, quedaron considerados 26. Se eliminaron 13 reactivos, los cuales eran anteriormente el reactivo 2, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 16, 17, 20, 24, 25 y 36.

Recolección y Procesamiento de la Información

Para proceder a realizar el procesamiento de datos, primeramente se hizo un conteo total de la plantilla de la empresa estudiada. Como se mencionó anteriormente, la población de esta investigación está conformada por 303 trabajadores, de los cuales se descartaron los aprendices INCES y otros cargos que no son relevantes para los fines de esta investigación, quedando entonces una muestra de 232 colaboradores. Solamente se tomaron en cuenta los cargos a nivel directivo que está conformado por jefes gerentes, analistas, especialistas, ejecutivos y coordinadores. Por lo que la muestra de la investigación se vio representada por un total de 50 colaboradores. Este cálculo se realizó a partir de la siguiente fórmula planteada por Sierra Bravo (2007) para universos finitos, inferiores a 100.000 sujetos. Dentro de un marco de Distribución Binomial para tener un 50% de probabilidad de obtener sujetos con las características establecidas de cargos – roles y un 50% de no tener la probabilidad de conseguirlos. (Pág. 235)

$$n = \frac{K^2 * (p*q) * N}{E^2 * (N-1) + K^2 * (p*q)}$$

Posterior a esto, se aplicó la encuesta / cuestionario a los colaboradores de niveles gerenciales. Se tomaron en cuenta diferentes estadígrafos, considerando la tendencia central, medidas de variabilidad y correlación de Pearson (r^2) para evaluar la asociación de las

variables presentadas en este estudio, sin considerar la causalidad. Por otro lado, según Hernández, Sampieri & Baptista (2008) el cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Para la presente investigación se utilizó un cuestionario con una escala Likert que va desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). A continuación, se refleja la escala de evaluación:

Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De Acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
---	--------------------------	---	-----------------------	--------------------------------------

CAPITULO V: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Antes de presentar los resultados del instrumento aplicado, es necesario recalcar las herramientas utilizadas para llevar a cabo el procesamiento de datos. Para dicho análisis se utilizó el programa estadístico SPSS versión 22 y la herramienta Microsoft Excel v10, mediante una matriz de datos que contenía las respuestas codificadas de cada reactivo en sus respectivas dimensiones. La muestra en esta investigación incluye solamente cargos directivos (gerentes, jefes, supervisores, coordinadores, especialistas, analistas y ejecutivos) en una empresa de consumo masivo que se mantuvo bajo las políticas de privacidad y anonimato entre empresa y el investigador. A partir de esta muestra, se procedió a realizar una categorización de las variables socio-demográficas de la empresa distribuidas en: sexo, personal de área, nivel de instrucción, cargos, antigüedad en la empresa y total de actividades de capacitación y formación

En el presente capítulo se presentan los análisis y los resultados más relevantes de la investigación donde se describen los elementos que deben ser explicados detalladamente para una mejor comprensión del estudio. Asimismo dentro de este capítulo, se interpretan los resultados obtenidos que pueden validar o no información semejante a otros estudios asociadas con las variables, que otros autores hayan tratado anteriormente. Por último se pretende aportar información que contribuya a futuras investigaciones asociadas a las variables tratadas en este estudio.

A continuación se presentan los gráficos, tablas y análisis que corresponden a las variables sociodemográficas de la investigación, lo que va a permitir tener conocimientos sobre los aspectos “sociales” y “demográficos” de la muestra seleccionada para esta investigación.

Análisis Sociodemográfico



Figura N° 3. Sexo de los trabajadores
Fuente: Elaboración Propia (2019)

El presente gráfico indica cómo fue conformada la muestra que fue utilizada en esta investigación, la cual está representada de la siguiente manera: para la variable sexo del trabajador, se obtuvo que el 58% de los encuestados representan al sexo femenino, mientras que el 42% está representado por el sexo masculino. Se puede observar entonces que, de los trabajadores encuestados, hay una representatividad mayor por parte del sexo femenino que por colaboradores del sexo masculino. Es importante recalcar que solamente fueron considerados los cargos de nivel directivo, es decir, gerentes, jefes, coordinadores, especialistas, analistas y ejecutivos.

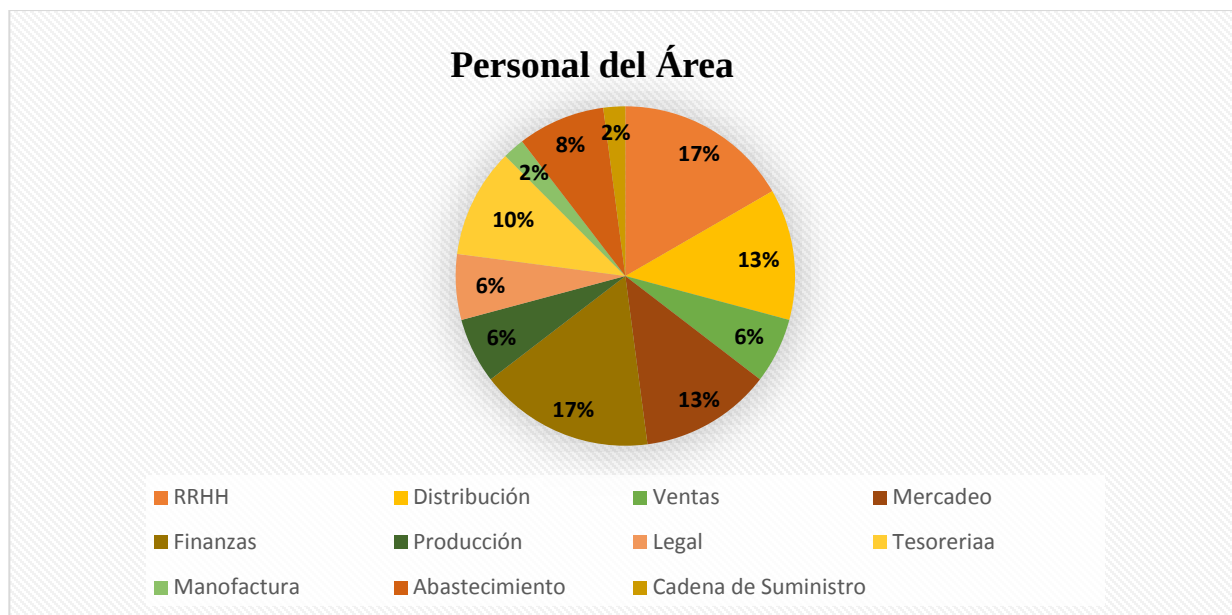


Figura N° 4. Personal del Área
Fuente: Elaboración Propia (2019)

Con respecto a la variable “Personal del Área” de los colaboradores que fueron encuestados, en el gráfico anterior, se puede apreciar que en las áreas donde hubo un alto porcentaje de respuestas fueron las áreas de recursos humanos y finanzas, ambas representadas con un 17%. Asimismo, el área de mercadeo y distribución, tuvieron un porcentaje considerable de respuestas con un 13% el área de distribución y un 10% el área de tesorería. Por su parte las áreas como ventas, producción, legal, manufactura y cadena de suministro, tienen una valoración porcentual baja, pero que dan aporte para los fines de esta investigación.

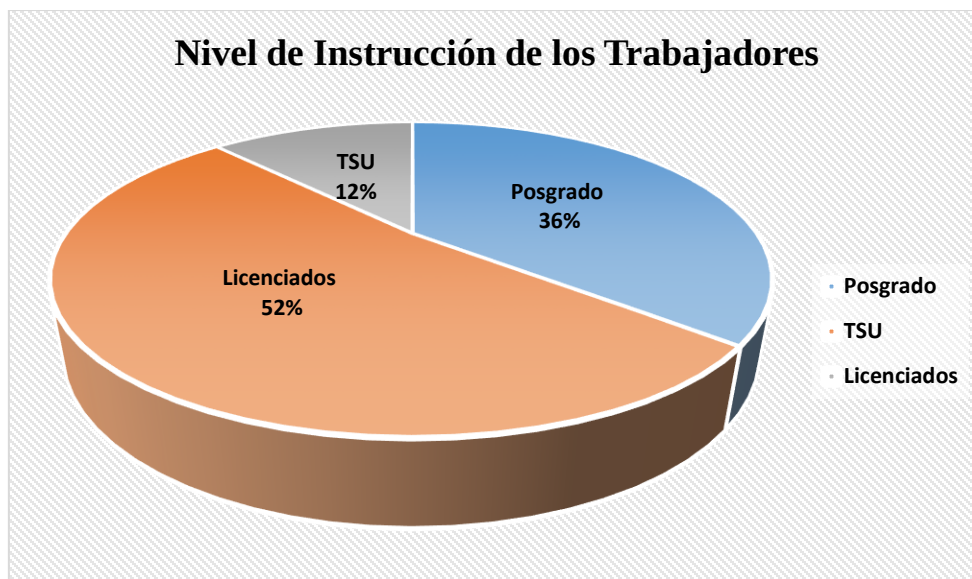


Figura N° 5. Nivel de Instrucción de los Trabajadores
Fuente: Elaboración Propia (2019)

Cómo se puede observar en el presente gráfico, los participantes tienen un nivel de instrucción mínimo de Licenciados, con una valoración porcentual de 52%. Esto refleja la naturaleza de trabajo corporativo de estos colaboradores que exige un mayor nivel académico. Dentro de esta categoría entran los cargos de especialistas. Por otro lado, quienes han realizado un posgrado tienen una presencia equivalente de 36% y ello es respondido en su mayoría por coordinadores y gerentes. Por último el 12% se ve representado por aquellos quienes solamente tienen de trayectoria académica un TSU, y esto es representado por algunos jefes y especialistas de las distintas áreas.

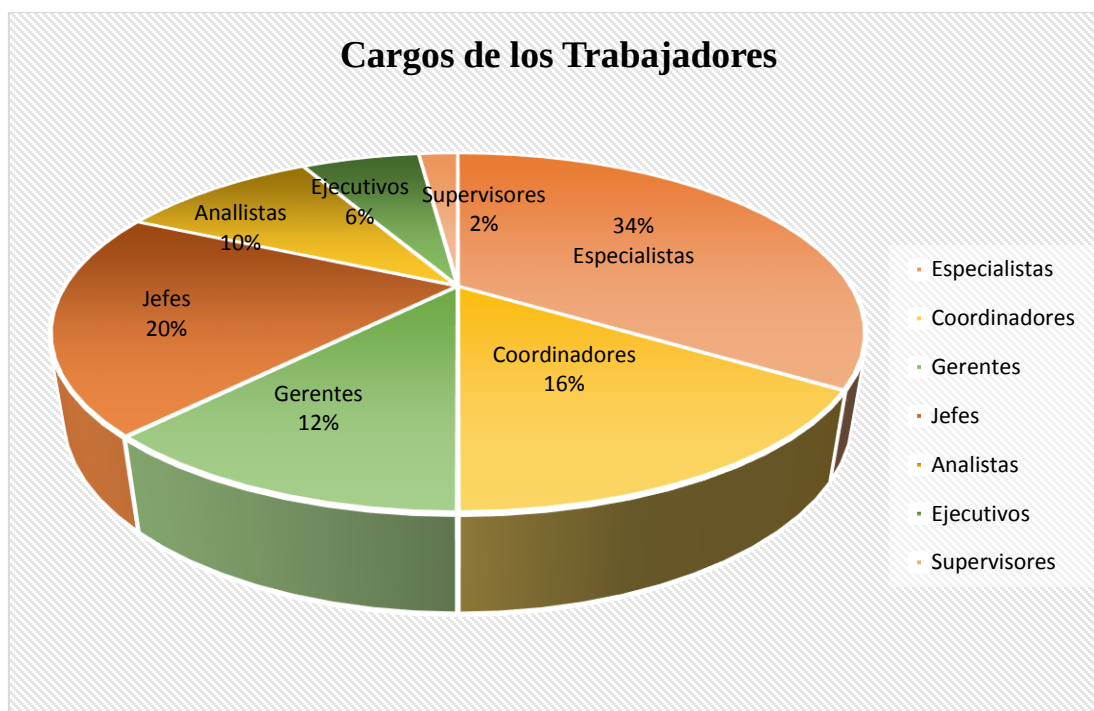


Figura N° 6. Cargos de los trabajadores
Fuente: Elaboración Propia (2019)

Lo que se puede apreciar en el siguiente gráfico son los cargos directivos claves de la organización, a nivel corporativo. De los encuestados quienes tienen una alta valoración porcentual significativa son los especialistas, jefes y coordinadores. Los gerentes, analistas, ejecutivos y supervisores, a pesar de que no poseen una alta valoración porcentual tan representativa como las anteriores, forman parte del nivel directivo de la empresa estudiada, por lo que de igual manera se toman en cuenta para los fines de la investigación.

Antigüedad de los Trabajadores en la Empresa

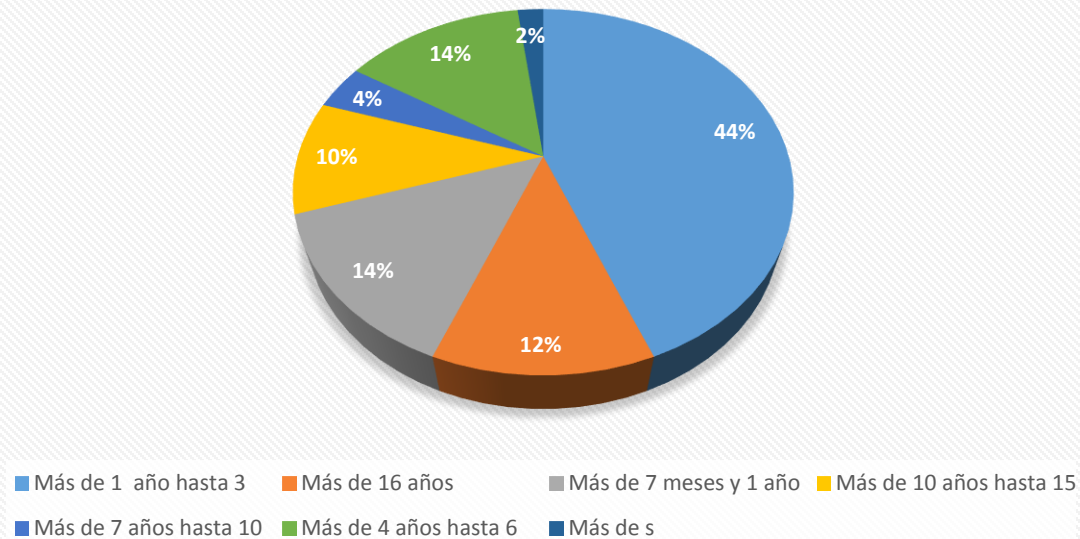


Figura N° 7. Antigüedad en la Empresa de los trabajadores

Fuente: Elaboración Propia (2019)

En el gráfico anterior podemos observar la representatividad porcentual en los trabajadores que tienen una antigüedad en la empresa en más de 1 año hasta máximo 3 años con un 44%. Dentro de este rango de respuestas los cargos que tienen esta antigüedad en la organización, según la codificación de los encuestados, son especialistas coordinadores y jefes. El 12% está representado por trabajadores que pertenecen a la organización hace más de 16 años, y dentro de este rango de respuestas, los cargos que tienen esa antigüedad son algunos jefes y en su mayoría los gerentes.

Por otro lado el 14% representa a los colaboradores que tienen una antigüedad de 7 meses a 1 año, y dentro de esta categoría los cargos asociados a este valor porcentual, son los especialistas. Se podría decir entonces que entre los especialistas hay un grupo que en efecto tienen ya un trayecto corporativo recorrido y otros se siguen formando. El 10% del gráfico está representado por los trabajadores que tienen una antigüedad de más de 10 años hasta 15, respondidos por jefes y coordinadores de la empresa. Los trabajadores que poseen una antigüedad de más de 4 años hasta 6, están representados por un 14%, conformado por

ejecutivos, jefes y especialistas. Por último, los trabajadores que tienen una antigüedad menor a 6 meses está representado por un 2% y el cargo que se encuentra dentro de esta categoría es un especialista.

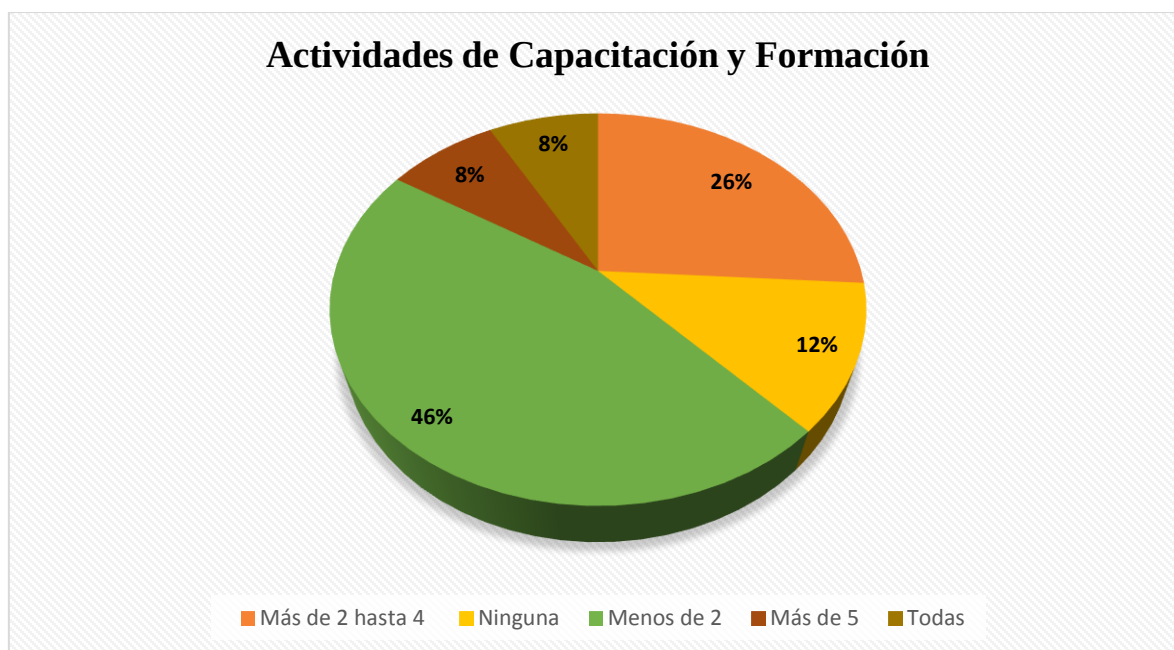


Figura N° 8. Total de Asistencias a actividades de Capacitación y Formación.

Fuente: Elaboración Propia (2019)

En el presente gráfico se puede evidenciar la cantidad de asistencia a las actividades de capacitación y formación que ha brindado la empresa. Por una parte, el 46% de los encuestados ha asistido a menos de dos actividades. El 26% ha asistido a un máximo de 4 actividades y un mínimo de 2. El 12% de los colaboradores no ha asistido a ninguna actividad de capacitación. Por último, solo un 8% ha asistido a dichas actividades y el otro 8% ha asistido a más de cinco. Dentro de esta categoría quienes han asistido en su mayoría a estas capacitaciones son los gerentes, supervisores y jefes que contestaron la encuesta.

Análisis de la Encuesta

Alpha de Cronbach

Como se mencionó anteriormente en el marco metodológico, el alpha de cronbach da un índice de confiabilidad, que permite identificar que tan confiable es el instrumento (Sampieri ,2010). La interpretación de este coeficiente de confiabilidad se puede representar de la siguiente manera:



Lo siguiente nos indica que mientras el valor dé un resultado lo más próximo a uno, es confiable. Mientras que el valor más alejado de uno, se podría interpretar como poco confiable. En este mismo marco es importante recalcar, que en base a la prueba piloto, se eliminaron reactivos que podían generar algún sesgo en el resultado de las respuestas, por lo cual el total de los reactivos utilizados en la encuesta, disminuyo de 39 a 26. A continuación se presenta la tabla en donde se podrá observar la estadística de fiabilidad.

Tabla N° 8. *Alpha de Cronbach del Instrumento*

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos	
,910	,910	26	

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Ahora bien, en la tabla se puede observar que el resultado arrojado por SPSS V22, da un total de 0,910, sobrepasando el valor mínimo que es 0,70 (Corbetta, 2007) lo cual indica

que el coeficiente de confiabilidad es alto, por lo cual es instrumento utilizado para este estudio es consistente.

De la misma manera para la tabla de codificación que se realizó en Microsoft Excel v10, se puede observar que la actitud de los trabajadores de la empresa de consumo masivo estudiada, es en promedio de 4,00 en una escala de 5. Por lo cual se podría decir que, en términos generales, los trabajadores de dicha organización tienen una actitud muy favorable en cuanto a las capacitaciones y formaciones que otorga la empresa.

Tabla N° 9. *Promedios en Escalas en Base a 130 y a 5.*

PROMEDIO DE TODOS LOS SUJETOS	PROMEDIO DE TODOS LOS SUJETOS EN BASE A 5
104,06	4,00

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Tabla N° 10. *Estadísticos De Escala*

Estadísticas de escala			
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
104,06	141,404	11,891	26

Fuente: Elaboración Propia (2019)

En la presente tabla se puede observar que la media total y general es de 104,06 por lo cual se puede decir que el número promedio de personas que realizan las actividades de capacitación y formación en la empresa de consumo masivo estudiada es de 104,06, considerando los 26 elementos que son los reactivos totales de la encuesta. De la misma manera en la tabla de Excell se realizó un cálculo del coeficiente de variación donde los resultados totales arrojados, hacen visible que no hay una variabilidad en los reactivos, es decir son consistentes.

Tabla N° 11. Resultados de la Media Total y del Coeficiente de Variación.

Media	Cv
104,06	20,4

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Análisis de Confiabilidad General

Tabla N° 12. Matriz de Estadísticas Total del Elemento

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Formacion_1	99,94	138,711	,115	.	,913
Formacion_2	100,16	132,668	,506	.	,907
Formacion_3	100,32	132,589	,442	.	,908
Formacion_4	100,04	137,223	,140	.	,915
Formacion_5	101,18	135,049	,286	.	,911
Formacion_6	99,82	136,763	,260	.	,911
Formacion_7	99,88	135,210	,311	.	,910
Formacion_8	99,86	132,817	,480	.	,907
Formacion_9	99,84	132,872	,367	.	,910
Formacion_10	100,00	127,306	,753	.	,902
Entrenamiento_11	100,26	131,135	,457	.	,908
Entrenamiento_12	99,62	136,853	,292	.	,910
Entrenamiento_13	100,14	130,653	,593	.	,905
Entrenamiento_14	99,72	129,593	,594	.	,905
Entrenamiento_15	100,18	125,334	,762	.	,902
Entrenamiento_16	99,72	130,696	,552	.	,906
Entrenamiento_17	100,26	127,421	,646	.	,904
Desarrollo_18	100,38	127,016	,658	.	,904
Desarrollo_19	100,82	130,436	,458	.	,908
AO_20	99,92	129,626	,604	.	,905
AO_21	100,14	126,572	,674	.	,903
AO_22	100,10	125,765	,732	.	,902
AO_23	100,04	129,304	,634	.	,904

AO_24	99,94	127,731	,698	.	,903
AO_25	99,36	133,215	,551	.	,906
AO_26	99,86	128,817	,609	.	,905

Fuente: Elaboración Propia (2019)

En la presente tabla podemos observar que los valores que arroja el programa estadístico son en su mayoría positivos y sobrepasan el valor mínimo de confiabilidad que es de 0,70, por lo que podría decirse que, en efecto, el valor 0,90 muestra la estabilidad y consistencia del instrumento. Asimismo, el instrumento no se verá afectado en el caso de llegar a eliminar un ítem específico, es decir, este se mantiene en su rango más confiable de 0,9 aproximándose a 1.

Análisis de Confiabilidad de las variables de Operacionalización por Variables

A continuación, se presentan las tablas de confiabilidad de cada variable estudiada en la investigación.

1. Formación

Tabla N° 13. *Estadísticas Total del Elemento de la Variable Formación*

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Formacion_1	35,44	13,272	,213	,252	,626
Formacion_2	35,66	12,637	,384	,326	,593
Formacion_3	35,82	12,844	,274	,409	,614
Formacion_4	35,54	12,702	,202	,539	,636
Formacion_5	36,68	12,957	,228	,252	,625
Formacion_6	35,32	12,549	,421	,493	,586
Formacion_7	35,38	13,220	,222	,675	,625
Formacion_8	35,36	12,602	,374	,759	,594
Formacion_9	35,34	13,413	,124	,205	,651
Formacion_10	35,50	10,827	,692	,587	,517

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Tabla N° 14. *Alfa de Cronbach de la variable formación*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,633	,651	10

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Con respecto a la variable formación, se puede observar que el nivel de confianza es menor al mínimo “aceptable”. El alpha de Cronbach de esta variable es de 0,633, sin embargo, este valor sigue siendo mayor a 0,50 por lo cual los reactivos de esta variable podrían considerarse “medianamente confiable” y no se verían afectados los resultados por este valor. En la columna donde se reflejan los valores “si el elemento ha sido suprimido” podemos observar que los reactivos 6 y 10 son los que poseen un valor por debajo de los demás de 0,594 y 0,517. Se podría inferir entonces que, si ese reactivo se eliminara de la encuesta, el nivel de confiabilidad podría aumentar. Sin embargo como el aumento no es significativo y este valor no influyó negativamente en los resultados de esta variable, el reactivo se mantuvo.

2. Entrenamiento

Tabla N° 15. *Estadística total del elemento de la variable entrenamiento.*

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Entrenamiento_11	24,72	10,940	,397	,341	,775

Entrenamiento_12	24,08	12,238	,355	,435	,777
Entrenamiento_13	24,60	10,776	,566	,557	,741
Entrenamiento_14	24,18	10,722	,507	,307	,751
Entrenamiento_15	24,64	9,337	,730	,686	,701
Entrenamiento_16	24,18	11,212	,427	,489	,766
Entrenamiento_17	24,72	10,124	,555	,576	,741

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Tabla N° 16. *Alpha de Cronbach de la variable Entrenamiento.*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,780	,778	7

Fuente: Elaboración Propia (2019)

En las tablas anteriores podemos observar primeramente que el alpha de cronbach de esta variable tiene un valor de 0,780 y como este es un valor que se aproxima a uno se puede decir que la fiabilidad es mayor de la escala que se tiene, considerando que el valor más alto es 0,7 y 0,8, por lo cual el valor de 0,780 podría considerarse suficiente para garantizar la fiabilidad del instrumento. Asimismo no es necesario eliminar ningún reactivo de esta variable para que aumente el nivel de confiabilidad, puesto que si se elimina alguno, el valor se mantiene en 0,7

3. Desarrollo

Tabla N° 17. *Estadísticas Total Del elemento de la variable desarrollo*

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Desarrollo_18	3,24	,921	,718	,516	.
Desarrollo_19	3,68	,834	,718	,516	.

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Tabla N° 18 *Alpha de Cronbach de la variable desarrollo*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,835	,836	2

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Para la variable desarrollo podemos observar que el valor de confiabilidad que arroja es de 0,835, lo que podría considerarse como un valor confiable ya que sobrepasa el valor mínimo que es 0,70. En este orden de ideas, se puede observar que no se toma en cuenta eliminar ningún reactivo, puesto que solamente hay una dimensión para esta variable, con dos reactivos que son los elementos que se analizaron.

4. Aprendizaje Organizacional

Tabla N° 19. *Estadísticas Total del Elemento para la variable Aprendizaje Organizacional.*

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
AO_20	20,72	10,002	,606	,559	,831
AO_21	20,94	9,037	,698	,585	,813
AO_22	20,90	9,276	,667	,471	,820
AO_23	20,84	9,729	,684	,586	,816
AO_24	20,74	9,829	,628	,604	,827
AO_25	20,16	11,158	,541	,379	,843

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Tabla N° 20. *Alfa de Cronbach de la variable Aprendizaje Organizacional*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,850	,851	6

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Con respecto a la variable de aprendizaje organizacional, esta tabla lo que refleja es que primeramente el valor de fiabilidad es de 0,850, lo cual indica que es un valor muy confiable ya que sobrepasa el valor mínimo de confiabilidad que es 0,70. El total de elementos analizados son 6 que corresponden a las 5 dimensiones de esta variable Asimismo, también se puede observar que si algún elemento es eliminado, no influye en los datos, pues el valor se mantiene entre el rango de confiabilidad de 0,85.

De manera que se puede apreciar que la confiabilidad de cada variable (formación, entrenamiento, desarrollo y aprendizaje organizacional), es alta.

Análisis de Reactivos por Tablas Cruzadas

Principalmente y para mayor comprensión del lector, las tablas cruzadas que se presentan a continuación, van a reflejar y estructurar los datos más representativos de algunos ítems seleccionados, así como la relación que tienen dichos ítems del instrumento utilizados para recolectar la información. La relación se reflejará mediante los resultados obtenidos en las filas y columnas. De la misma manera se podrá observar los subtotales de la columna y los totales generales de la columna y las filas. Asimismo se reflejara solamente las respuestas más representativas de la escala.

Tabla N° 21. *Relación entre la Formación y las nuevas tendencias y equipos tecnológicos.*

Formación: Las actividades de capacitación virtual me permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo diariamente.
 *Entrenamiento: La empresa hace uso de las nuevas tendencias y equipos tecnológicos. tabulación cruzada

Recuento

		Entrenamiento: La empresa hace uso de las nuevas tendencias y equipos tecnológicos.					Total
		TED	ED	NDA/NED	DA	TDA	
Formación: Las actividades de capacitación virtual me permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo diariamente.	ED	0	0	2	1	0	3
	NDA/NED	1	1	6	6	1	15
	DA	0	1	5	13	5	24
	TDA	0	0	1	2	5	8
Total		1	2	14	22	11	50

Fuente: Elaboración propia. (2019).

Lo que se puede observar en la siguiente tabla es lo siguiente: de las 22 personas que estuvieron de acuerdo en que la empresa hace uso de nuevas tendencias tecnológicas y equipos tecnológicos, 13 personas también eligieron estar de acuerdo en que las actividades de capacitación virtual permiten mejorar su desempeño. Es decir, de los colaboradores encuestados, un 59,09% (13 trabajadores de 22) consideran que hay una relación entre el resultado positivo de los cursos de capacitación y la medida en que las empresas aplican nuevas tecnologías, ya que estas tecnologías mejoran la calidad de los cursos. Por lo cual, al

parecer del colaborador, un curso será mejor a medida que brinden mejores equipos, herramientas para que él mismo se nutra de las capacitaciones que brinda la organización.

A su vez, estas personas quizás no se ubicaron en un rango de la respuesta más alta como lo es “totalmente de acuerdo” quizás porque consideran que hay aspectos, en cuanto a tendencias tecnológicas a mejorar dentro de la empresa y que eso también podría mejorar el desempeño obtenido a través de los cursos.

Tabla N° 22. *Relación entre la Formación y asistencia de actividades de capacitación.*

Formación: Las actividades de capacitaciones presenciales me permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo diariamente. *Formación: Asisto a las actividades de capacitación que me brinda la empresa. tabulación cruzada

Recuento

		Formación: Asisto a las actividades de capacitación que me brinda la empresa.					Total
		TED	ED	NDA/NED	DA	TDA	
Formación: Las actividades de capacitaciones presenciales me permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo diariamente.	NDA/NED	0	1	1	3	2	7
	DA	0	0	4	11	9	24
	TDA	1	0	2	4	12	19
	Total	1	1	7	18	23	50

Fuente: Elaboración propia. (2019).

De un total de 23 personas que indicaron asistir en gran nivel a las actividades de capacitación mediante la opción TDA (totalmente de acuerdo), 12 de ellas (52,17%) también indicaron estar en TDA en que los cursos de capacitación aumentan su nivel de desempeño. Esto, permite inferir a medida que los trabajadores posean la percepción de que los cursos de capacitación proporcionados por la empresa colaboran con su desarrollo profesional y el incremento de su desempeño, mayor será su disposición para asistir a dichos cursos.

Tabla N° 23. *Relación modalidades mixtas de capacitación y participación en las actividades de capacitación.*

Formación: Las actividades mixtas de capacitación permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo diariamente. **Entrenamiento: Mantengo disposición de participar siempre en las actividades de capacitación.**
tabulación cruzada

Recuento

		Entrenamiento: Mantengo disposición de participar siempre en las actividades de capacitación.				Total
		ED	NDA/NED	DA	TDA	
Formación: Las actividades mixtas de capacitación permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo diariamente.	ED	1	0	0	0	1
	NDA/NED	0	1	4	1	6
	DA	1	2	10	12	25
	TDA	0	2	3	13	18
Total		2	5	17	26	50

Fuente: Elaboración propia. (2019).

En la tabla anterior podemos observar que de los 25 colaboradores que respondieron “totalmente de acuerdo”, la mayoría, es decir, 13 trabajadores, también están totalmente de acuerdo en que las actividades mixtas de capacitación mejoran el desempeño de dichos colaboradores.

Del mismo modo, se puede evidenciar a 12 personas que son igualmente representativas. Esto puede verse reflejado porque el número mayor es 13 y el valor de 12 personas tiene una diferencia de una persona, por lo cual sigue siendo un resultado representativo. Por lo que a pesar de que el mayor porcentaje de estas 25 personas se ubicó en “totalmente en desacuerdo” en ambas respuestas, en ambos ítems, las 12 personas también se ubicaron en una buena respuesta, porque “de acuerdo” a pesar de que no tiene una puntuación de 5 puntos también es considerada una de las respuestas más altas. Lo que se puede inferir a través de esta tabla es que mientras los colaboradores consideren que el curso mejora su desempeño, colabora con sus capacidades y que los hace mejores profesionales, mayor va a ser la disposición que estos tengan para asistir a los cursos de capacitación.

Tabla N° 24. *Relación entre Modalidades presenciales y las instalaciones de entrenamiento*

Formación: Es de mi preferencia recibir las actividades de capacitación bajo la modalidad presencial.*Entrenamiento: Las instalaciones donde se realiza el entrenamiento son adecuadas
tabulación cruzada

Recuento

		Entrenamiento: Las instalaciones donde se realiza el entrenamiento son adecuadas			Total
		NDA/NED	DA	TDA	
Formación: Es de mi preferencia recibir las actividades de capacitación bajo la modalidad presencial.	TED	0	0	1	1
	ED	0	2	1	3
	NDA/NED	0	4	4	8
	DA	1	8	11	20
	TDA	2	8	8	18
Total		3	22	25	50

Fuente: Elaboración propia. (2019).

De las 25 más representativas personas que eligieron totalmente de acuerdo, en cuanto a que fue la opción más elegida, un 44% (11 de los 25 trabajadores) eligieron las opciones más altas, las cuales son DA (de acuerdo) y TDA (totalmente de acuerdo) . El 76% se ubicó en las respuestas más altas, lo que quiere decir que mientras las instalaciones donde se realiza el entrenamiento sean las adecuadas, más dispuestos van a estar los trabajadores a recibir la capacitación de forma presencial. Lo cual nos indica que hay una relación entre la calidad de las instalaciones y la disposición de la gente de querer verlas de forma presencial y no virtual.

Sin embargo, se podría decir que el resto de las personas que no seleccionaron estas opciones tan altas, piensan o manifiestan que el hecho de que las instalaciones sean las mapas adecuadas no significa que quieran verlo de forma presencial puesto que la modalidad virtual también es fácil, ágil y rápida. No solamente puede que esté allí ese factor de instalaciones perfectas, sino que también puede que este el factor de mayor comodidad o mayor facilidad.

Por otro lado, del mismo modo se puede apreciar que entre los colaboradores que eligieron “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” hay una diferencia de tan solo 3 personas por lo tanto, también es importante considerar la columna “de acuerdo”, ya que también fue representativa en ese ítem, lo que quiere decir que de 22 personas 16, se ubicaron en el rango de respuestas más altas.

Tabla N° 25. *Relación entre conocimientos adquiridos y mejora de actividades laborales.*

Formación. El plan de capacitación tiene un impacto en la mejora sustantiva de mis actividades laborales.*Entrenamiento. Tengo intenciones de aplicar lo aprendido en mis actividades laborales siempre **tabulación cruzada**

Recuento

		Entrenamiento. Tengo intenciones de aplicar lo aprendido en mis actividades laborales siempre					Total
		TED	ED	NDA/NED	DA	TDA	
Formación .El plan de capacitación tiene un impacto en la mejora sustantiva de mis actividades laborales.	ED	0	1	0	0	0	1
	NDA/N	0	0	1	7	3	11
	ED	0	0	0	15	7	22
	DA	1	0	0	2	13	16
	TDA	1	1	1	24	23	50
Total		1	1	1	24	23	50

Fuente: Elaboración propia. (2019).

En el presente gráfico, los colaboradores encuestados coincidieron en el nivel de respuesta en ambos ítems, ya que, como se puede observar, de 23 personas que eligieron estar TDA (Totalmente de Acuerdo) con respecto a quienes tienen intenciones de aplicar lo aprendido en las actividades laborales, el 56,5% se ubicaron en las respuestas DA (De Acuerdo) y TDA (Totalmente de acuerdo), del reactivo que afirma que “ el plan de capacitación tiene un impacto en la mejora sustantiva de sus actividades laborales”.

De igual forma se observa que de las 24 personas que eligieron DA (de acuerdo) en el reactivo que afirma que tiene intenciones de aplicar lo aprendido, el 62,5% (15 personas) se ubicaron también en la opción DA (De acuerdo) en el ítem que expresa que el plan de capacitación tiene un impacto en la mejora de sus actividades laborales.

Por lo que podría inferirse que estas personas aplicaran lo aprendido en los cursos de capacitación en un alto nivel, siempre y cuando consideren que eso mejorara sus actividades laborales.

Tabla N° 26. *Relaciones entre participación en Capacitaciones y Oportunidades de Desarrollo*

Desarrollo. Mi participación en los procesos de capacitación me han permitido desarrollar competencias para ocupar cargos superiores*Desarrollo. Mi participación en los procesos de capacitación me han permitido postularme o que mi jefe me postule a cargos superiores tabulación cruzada

Recuento

		Desarrollo. Mi participación en los procesos de capacitación me han permitido postularme o que mi jefe me postule a cargos superiores					Total
		TED	ED	NDA/NED	DA	TDA	
Desarrollo. Mi participación en los procesos de capacitación me han permitido desarrollar competencias para ocupar cargos superiores	TED	1	0	0	0	0	1
	ED	0	1	0	0	0	1
	NDA/NE	0	4	17	1	0	22
	D	1	1	8	5	0	15
	DA	0	0	1	4	6	11
	TDA	0	0	1	4	6	11
Total		2	6	26	10	6	50

Fuente: Elaboración propia. (2019).

La presente tabla muestra un comportamiento distinto al que se ha obtenido en las anteriores. De 26 colaboradores que eligieron estar en NDA/NED (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) con respecto a que su participación en los procesos de capacitación le han permitido postularse o que su superior lo postule a un cargo superior, el 65,38% (17 personas) también manifestaron también estar en NADA/NED (ni de acuerdo ni en desacuerdo) en que su participación en los procesos de capacitación les ha permitido desarrollar competencias para ocupar cargos superiores en lo que se encuentran actualmente.

Se podría decir entonces que a pesar de que efectivamente los cursos de capacitación le proporcionan los trabajadores un mayor nivel de rendimiento y un mayor nivel de desempeño,

estos consideran que quizás la capacitación no sea suficiente para ocupar un cargo superior, ya sea porque no se les dan las herramientas suficientes o porque posiblemente las personas encargadas de ascender o de promover a los colaboradores, consideran que hay una serie de requisitos que son más importantes que lo que les pueda proporcionar un curso de capacitación para formar parte de un cargo superior.

Tabla N° 27. *Relación entre Capacitaciones y visión compartida.*

AO. Los procesos de capacitación me han brindado herramientas para concretar mi visión personal.*AO. Los procesos de capacitación en mi organización están orientados a transmitir una visión que sea compartida entre todos los colaboradores de mi área de responsabilidad tabulación cruzada

Recuento

		AO. Los procesos de capacitación en mi organización están orientados a transmitir una visión que sea compartida entre todos los colaboradores de mi área de responsabilidad				Total
		ED	NDA/NED	DA	TDA	
AO.Los procesos de capacitación me han brindado herramientas para concretar mi visión personal.	TED	0	0	1	0	1
	ED	0	2	0	0	2
	NDA/NED	0	5	5	1	11
	DA	1	5	12	4	22
	TDA	0	0	4	10	14
Total		1	12	22	15	50

Fuente: Elaboración propia. (2019).

Lo que nos refleja ésta tabla es que el 54,5% de las 22 personas que eligieron como respuesta DA (de acuerdo) es en que los procesos de capacitación en la organización están orientados a transmitir una visión que sea compartida entre todos los colaboradores en el área de su responsabilidad. Por otra parte también eligieron como respuesta DA (de acuerdo) en que los procesos de capacitación brindan herramientas para concretar la visión personal. Se puede inferir que los procesos de capacitación, funcionan no solamente para concretar la visión individual de los colaboradores, sino además esos procesos de capacitación están orientados a crear una visión compartida, lo que podría influir en el trabajo en equipo entre los colaboradores en su área de responsabilidad.

Asimismo lo que observamos en el siguiente grafico es que las respuestas de los colaboradores a este reactivo se ubicaron en DA (de acuerdo) y TDA (totalmente de acuerdo), es decir, en las puntuaciones más altas.

Tabla N° 28. *Relación entre Capacitación y Aprendizaje Organizacional*

AO: Los conocimientos que adquiero dentro de la organización los reflejo en resultados concretos de cara a los objetivos corporativos. **AO: Los procesos de capacitación generan un compromiso con el logro de las metas y objetivos de la organización, de manera permanente.** **tabulación cruzada**

Recuento

		AO: Los procesos de capacitación generan un compromiso con el logro de las metas y objetivos de la organización, de manera permanente.				Total
		ED	NDA/NED	DA	TDA	
AO: Los conocimientos que adquiero dentro de la organización los reflejo en resultados concretos de cara a los objetivos corporativos.	ED	1	0	0	1	2
	NDA/NED	0	4	1	2	7
	DA	0	2	16	5	23
	TDA	1	2	5	10	18
Total		2	8	22	18	50

Fuente: Elaboración propia. (2019).

De las 22 personas que eligieron estar en DA (De Acuerdo) con respecto a que los procesos de capacitación generan un compromiso con el logro de las metas y objetivos de la organización, de manera permanente, 16 personas manifestaron también estar en DA (de acuerdo) en que los conocimientos que se adquieren dentro de la organización se reflejan en los resultados concretos de cara a los objetivos corporativos.

Igualmente, se obtiene el mismo comportamiento con las personas que eligieron la opción TDA (totalmente de acuerdo) en ambos ítems.

A través de esto, se puede concluir que los conocimientos que posiblemente adquieren las personas por medio de los procesos de capacitación les permiten reforzar su nivel de compromiso con las metas y los objetivos vinculados a la organización. Por lo que los cursos de capacitación resultan positivos con respecto a los objetivos organizacionales.

Tabla N° 29. *Relación entre Capacitaciones y Trabajo en Equipo.*

AO: Los conocimientos que he adquirido en los procesos de capacitación han reforzado positivamente el trabajo en equipo. **AO: Las capacitaciones me preparan para organizarnos en equipos de trabajo e identificar problemas y poder solucionarlos.** **tabulación cruzada**

Recuento

		AO: Las capacitaciones me preparan para organizarnos en equipos de trabajo e identificar problemas y poder solucionarlos.				Total
		ED	NDA/NED	DA	TDA	
AO: Los conocimientos que he adquirido en los procesos de capacitación han reforzado positivamente el trabajo en equipo.	TED	0	0	0	1	1
	ED	2	0	0	0	2
	NDA/NED	1	2	4	2	9
	DA	0	3	16	5	24
	TDA	0	0	1	13	14
Total		3	5	21	21	50

Fuente: Elaboración propia. (2019).

En esta tabla se puede observar que de un total de 50 personas una exacta cantidad de 21 personas (42%) se ubicaron en DA (de acuerdo) y otras 21 personas en TDA (Totalmente de acuerdo). Por lo que ambas respuestas resultan exactamente igual de representativas para estos dos ítems.

De las 21 personas que eligieron TDA (totalmente de acuerdo) en que las capacitaciones los preparan para organizarse en equipos de trabajo y poder identificar problemas y poder solucionarlos, un 61,90% eligió también estar en TDA (totalmente de acuerdo) con que los conocimientos que se han adquirido en los procesos de capacitación han reforzado el trabajo en equipo. El mismo comportamiento se observa en los que eligieron DA (de acuerdo).

Por lo que se puede inferir que los cursos de capacitación también tienen efectos positivos sobre el trabajo en equipo entre los trabajadores de la organización.

Luego de plasmar las figuras y tablas respectivas que muestran las valoraciones de las variables de esta investigación, tanto sociodemográficas como Likert y su respectivo análisis estadístico se va a proceder a realizar la discusión de los análisis de esos resultados.

Principalmente con respecto a las variables sociodemográficas se puede observar que la mayoría de la muestra se vio representadas por mujeres en un 58%. Asimismo de las

distintas áreas donde se aplicó la encuesta, las más representativas fueron el Área de Abastecimiento y el Área de finanzas ambas con un valor porcentual de 17%.

Como se ha mencionado anteriormente, en este estudio se trabajó únicamente con el nivel gerencial, en donde entran los cargos claves reconocidos por la organización como: gerentes, jefes, coordinadores, supervisores, especialistas, analistas y ejecutivos por lo que para la variable nivel de instrucción no era necesario agregar como opción si eran bachilleres o no, ya que el nivel mínimo requerido para estos cargos van desde un TSU hasta un Posgrado. En este orden de ideas, para la variable nivel de instrucción, la mayoría de los colaboradores encuestados, son licenciados y como se pudo observar en la Figura N° 5, el 52% posee el nivel mínimo requerido, es decir licenciado.

Por otro lado, como se puede apreciar en la Figura N°4 con respecto a la variable cargos de los trabajadores, el 34% de encuestados fueron especialistas, mientras que el segundo valor más representativo de encuestados fueron los jefes con un 20%. Basándose en estos valores se podría decir entonces que la muestra de este estudio estuvo representada en su mayoría por especialistas, así como también nos indica que los mismos cumplen un rol y funciones importantes dentro de la organización.

Por otro lado, y asociado con los cargos, el 44% se vio representado por una antigüedad de más de un año hasta 3 máximo, y estas respuestas se vieron representadas por los especialistas, coordinadores y algunos jefes. Del mismo modo, y como se puede apreciar en la Figura N°7 el 12% tiene un antigüedad mayor a 16 años y las respuestas de los encuestados en esta categoría se vio representada por gerentes y jefes. Por último, en la Figura N°6 se puede observar que el 46% de los encuestados han asistido a menos de dos actividades de capacitación y formación que ha realizado la empresa. En este punto es importante hacer mención de un elemento que es importante a considerar: en la encuesta (ANEXO B) se elaboró un ítem específicamente en donde se le preguntaba a los encuestados la cantidad de horas invertidas en las actividades de capacitación y las actividades de formación. En la matriz elaborada en Microsoft Excel se registraron las horas invertidas en cada actividad haciendo una sumatoria de 993 horas en capacitación y 871 en actividades de formación. Asimismo quienes representan e invierten una cantidad de horas bastante representativas son los gerentes y especialistas.

Del mismo modo es importante recalcar que no se tiene el total de horas invertidas en este periodo por parte de la empresa, ya que estas actividades de capacitaciones y agenda de desarrollo (términos manejados organizacionalmente por la empresa) las asignan la corporación, a través del uso de una Universidad virtual que posee la misma. Lo que se puede inferir sobre ésta Figura N°8 no hay una representación positiva en lo que respecta a las asistencias y cantidad de horas invertidas en actividades de capacitación y formación, sin embargo, de las 50 personas encuestadas, el 26% ha cumplido con las actividades de capacitación y agenda de desarrollo y este porcentaje de respuestas lo conforman los gerentes y algunos jefes de distintas áreas de la empresa. Se podría decir entonces que los gerentes son quienes invierten más en las capacitaciones y agendas de desarrollo no solamente para hacer cumplimiento de la misma, sino nutrirse de conocimientos que les permita seguir desempeñando su cargo y mejorar sus habilidades y destrezas.

Ahora bien, una vez culminada la presentación de las variable sociodemográficas y su respectiva discusión, se desarrolla a continuación la discusión de las tablas y su respectivo análisis. Es notable que los resultados obtenidos en este apartado son positivos, los encuestados eligieron un rango de respuesta con puntuaciones consideradas altas (4= DA, 5=TDA) en la mayoría de los ítems. De la misma manera se puede apreciar que los colaboradores con respecto al uso de las nuevas tendencias tecnológicas, estos presentan un cierto nivel de satisfacción y que en efecto la organización hace uso de las mismas para beneficio tanto organizacional como profesional de los colaboradores pertenecientes a ella.

Asimismo, esto hace un aporte al uso de las nuevas modalidades de aprendizaje como lo es la modalidad virtual, donde se hace uso de este por comodidad, tiempo y costo. Si bien las capacitaciones virtuales pueden influir positivamente en los cargos con los cuales se trabajaron en esta investigación ya que son cargos que requieren de mayores responsabilidades y el poder realizar capacitaciones virtuales les va a permitir seguir formándose y desempeñando su rol en su área de trabajo. A su vez, los resultados obtenidos de esta variable, también permiten concluir que los colaboradores prefieren las modalidades presenciales y mixtas de capacitación y a su vez, pueden presentar una actitud y disposición favorable ya que esta les va a permitir mejorar su desempeño en cuanto a las funciones que ejercen estos en su área de trabajo y a nivel profesional. Por otra parte los cursos de capacitación y de formación

van a permitirles a los colaboradores no solamente adquirir conocimientos y mejora sus habilidades y destrezas, más allá de eso, le va a permitir empaparse a nivel organizacional de las funciones que pueda tener a largo plazo a futuros cargos superiores en el que se encuentran actualmente.

De la misma manera los colaboradores que pertenecen a esta organización tienen una actitud realmente favorable con respecto a las instalaciones donde se realizan las capacitaciones de manera presencial.

A pesar de que los resultados muestran un comportamiento específico, existe una dimensión de la variable desarrollo que arroja unas respuestas con una valoración negativa. Y esto es con respecto a las promociones de lo colaboradores encuestados. Si bien es cierto, las promociones pueden considerarse oportunidades de desarrollo tanto a nivel profesional como a nivel organizacional. Asociando esto con la capacitación, se pudo evidenciar que en ésta organización las actividades de capacitación pueden llegar a ser uno de los requisitos para optar a promociones de cargos superiores o postulaciones internas por supervisores o jefes. Esto no quiere decir que las capacitaciones y la formación no sumen, sino que específicamente en este caso, los jefes tienen una serie de criterios que podrían considerarse más importantes que las actividades o talleres de capacitación.

Por otro lado, con lo que respecta al aprendizaje, se pudo evidenciar que las capacitaciones influyen de manera positiva en el aprendizaje organizacional, al reforzar y transmitir conocimientos que estén alineados con el compromiso y la visión compartida de los trabajadores que pertenecen a dicha organización.

De la misma manera permiten reforzar el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales trazados por la empresa. Puede evidenciarse que las actividades de capacitación tienen ventajas positivas que influyen en el comportamiento de los trabajadores, que no pueden ser visibles de manera inmediata, pero que a largo plazo, les permite formarse a lo largo de su trayectoria laboral. Las formaciones, a su vez, les ayuda a lograr objetivos tanto profesionales como personales, esto hace que el nivel de satisfacción de la persona sea favorable en cuanto a las funciones que pueda ejercer en sus actividades corporativas. Es aquí donde se puede evidenciar la relación que tiene la capacitación y la formación, y como estas trabajan en conjunto para beneficiar al colaborador en cuanto a oportunidades de desarrollo,

formación en cuanto a actividades asociadas a un cargo o actividades que le beneficien para sus actividades laborales. Mientras que la capacitación va a brindarle las herramientas necesarias para la mejora de sus habilidades y adquirir nuevos conocimientos.

Por último, se pudo evidenciar que también las actividades de capacitación que realiza la empresa, van de la mano con el fusionar el trabajo en equipo. Esto es un aspecto importante ya que se comprobó a través de los resultados obtenidos, que las actividades de capacitación ayuda a reforzar el trabajo en equipo y adicional a ello, brinda herramientas que les ayuda a dichos colaboradores, prepáralos ante determinadas situaciones que puedan surgir a nivel corporativo y poder solventar los distintos problemas que se les puedan presentan, bajo una perspectiva de trabajo en equipo.

Ahora bien, la codificación de tipo Likert, permitió obtener uno valores que son de relevancia para la investigación y que bajo sus efectos, aporta resultado significativos y positivos. Bajo la codificación de escala Likert, se realizó un promedio total en base a 130 puntos de todos los colaboradores encuestados, ya que este valor era la puntuación máxima que podría obtener un sujeto si respondía de manera positiva a todos los reactivos y el valor mínimo que poseía ésta escala era de un valor de 26 puntos, lo cual era el resultado si una persona contestaba todo con una valoración muy baja. Por su parte el valor central es de 81 puntos, lo que quiere decir que es la puntuación que obtendría la persona que respondió la encuesta de manera ni tan favorable, ni desfavorable.

Los resultados obtenidos en la escala, permite identificar que en su mayoría, los colaboradores respondieron favorablemente, donde el promedio total se ubica en un valor de 104 puntos. En la siguiente figura se ve reflejado lo mencionado anteriormente.

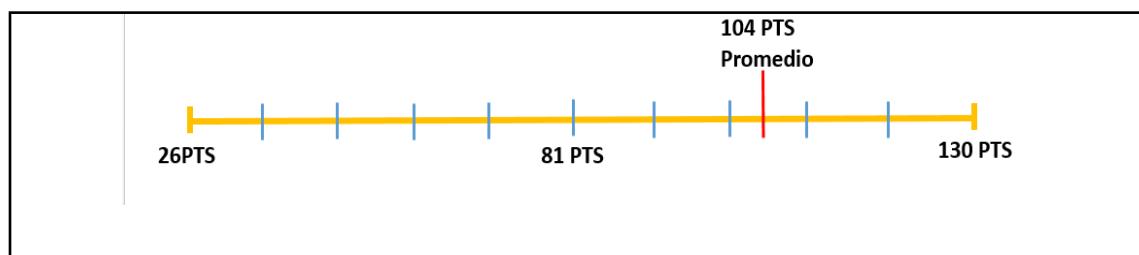


Figura N° 9. Resultados de Promedio Total de la Escala en Base a 130.

Fuente: Elaboración propia. (2019).

En este mismo orden ideas, se hizo el cálculo de una escala en base a 5, ya que ese era el valor de respuestas más alto en la encuesta donde se obtuvo un promedio total de 4,00. Lo que quiere decir que la mayoría de los encuestados dio una valoración positiva cada reactivo plasmado en dicho instrumento.

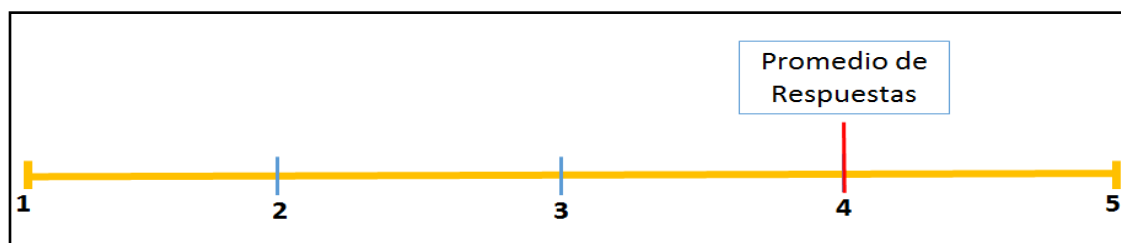


Figura N° 10. Resultados del Promedio Total de la Escala en Base a 5

Fuente: Elaboración propia. (2019).

Para finalizar, con respecto a la hipótesis planteada en esta investigación, se rechaza ya que existen otros elementos, a nivel corporativo, que no fueron abordados en el presente estudio, que podrían influir en la correlación entre la formación, el entrenamiento, desarrollo y el aprendizaje organizacional. Este resultado es posible dado que si analizamos la tabla de correlaciones, (ANEXO E) vamos a ver cifras absolutas referidas al ítem número 5, 18 y 19 que forma parte de las dimensiones formación y desarrollo y ello es contradictorio en una mirada específicas a esos sitios.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

En el presente capítulo se busca sintetizar detalladamente el impacto que tienen los planes de formación, entrenamiento y desarrollo en los colaboradores de nivel gerencial, de una empresa de consumo masivo en el sector de bebidas y a su vez, como se correlaciona con el aprendizaje organizacional. Esto a través de un análisis exhaustivo de la información recolectada y obtenida por medio del instrumento que se elaboró para conseguir los objetivos del estudio. A través de la información detallada, su respectiva codificación evaluación y análisis se obtuvieron resultados realmente representativos y positivos que van alineados con las variables de la investigación y a su vez, con los objetivos establecidos. Esto pudo observarse a través del análisis de las tablas de codificación en Microsoft Excel y las tablas y figuras de SPSS V22.

Con respecto a los objetivos específicos tanto en los gráficos como en la figuras, se puede concluir que en efecto si se pudo analizar los planes de entrenamiento, formación y desarrollo de la empresa de consumo masivo, al igual que el comportamiento de dichas variables dentro de la organización y el efecto que tienen las mismas en los colaboradores de nivel directivo. Asimismo se puede afirmar que estos planes de entrenamiento y formación tienen un efecto positivo dentro de la organización y con los colaboradores pertenecientes a ella y que a su vez, generan actitudes favorables que permiten que desempeñen sus funciones corporativas eficientemente.

Con lo que respecta a la hipótesis de investigación, esta se rechaza ya que los programas de entrenamiento, formación y desarrollo en la empresa de consumo masivo estudiada, no influye en el aprendizaje organizacional, es decir que a mayor frecuencia de programas de formación, entrenamiento y desarrollo no se evidencia un mayor aprendizaje organizacional. Cabe destacar que el aprendizaje organizacional se abordó en la investigación como consecuencia y resultados de los entrenamientos, las formaciones y el desarrollo. Sin

embargo, podría considerarse que dichas capacitaciones en los colaboradores generan conocimientos y refuerzan la disposición a aprender para ejercer y cumplir con funciones asociadas a su cargo, como se puede ver en las tablas 28 y 29.

Se puede decir que las modalidades de aprendizaje virtual, en efecto es una tendencia, gracias al avance tecnológico que se ha generado y las organizaciones buscan el poder implementar las nuevas tecnologías que aporten resultados positivos a la organización y a sus colaboradores, sin embargo dadas las dificultades de luz y fallas del servicio y de internet que actualmente se presentan, es posible que esta solución no sea perfecta como es la tendencia mundial de acuerdo a DOCEBO (2018;2019). De la misma manera el aprendizaje organizacional dentro de esta empresa es considerado un elemento importante puesto que a través de él se generan nuevas tendencias y modalidades de aprendizaje como se mencionó anteriormente, de acuerdo de las políticas corporativas y exigencias concretas de la casa matriz, que pueden influir en la forma en que se dan las actividades de capacitación y formación y esto a su vez, en la disposición de los trabajadores en querer involucrarse más en estas actividades.

Es importante mencionar que pese a los distintos elementos negativos, situación país que pudieron influir en la respuesta de los colaboradores encuestados, tuvieron una buena percepción de la misma y se hayan mostrado a gusto con las variables del estudio y la aplicación de la encuesta.

En el transcurso de la investigación se pudo observar que las capacitaciones juegan un papel importante dentro de la organización, así como la formación ya que ambas funcionan como filtro para el desarrollo del trabajador, tanto a nivel organizacional como a nivel personal y que este se empape de distintas funciones, conocimientos y habilidades que permitan cumplir los objetivos organizacionales y corporativos.

A pesar de que no se pudo evidenciar una correlación entre los planes de formación, entrenamiento y desarrollo con el aprendizaje organizacional, se pudo identificar la importancia que tiene el aprendizaje, basándonos en la teoría de Peter Senge (1995) y sus cinco disciplinas. La organización en términos generales puede considerarse “inteligente” ya que cumple o abarca los 5 elementos considerados por este autor. Esto va de la mano con las actividades de capacitación que se han cronometrado en el trayecto del periodo actual (2019)

en la organización ya que se podría considerar que las capacitaciones generan nuevos conocimientos y al hacer esto, el trabajador se podría ver más involucrado en las distintas funciones que pueda tener el cargo actual o cargos superiores en el que se encuentra y esto lo hará moverse para capacitarse y formarse dentro de la organización y poder desarrollarse dentro de la misma. Es probable que efectos del ambiente externo como, dificultades de conseguir azúcar, dificultades de pagar la casa matriz la sustancia activas de los refresco, dificultades de transporte, los problemas de logística y distribución, dificultades de efectivo, las dificultades para obtener envases y etiquetas sean de vidrios o policarbonato, estén afectando a manera de marco general este proceso de entrenamiento y desarrollo.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones presentadas a continuación se presentan en dos bloques, los cuales son:

Para posteriores estudios

- Ahondar más en la variable de aprendizaje organizacional como resultado de los planes de formación y entrenamiento y su relación con el compromiso organizacional.
- Actualizar los términos de entrenamiento y formación
- Realizar la investigación en un sector o rama distinta.

Para la organización

- Fortalecer las capacitaciones en los cargos directivos como coordinadores, supervisores y jefes.
- Realizar seguimiento trimestral de las capacitaciones que se han llevado a cabo, por lo menos en la oficina central o sede principal de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amarillo, J & Mosquera, M (2012). *Atracción y Retención de Empleados y su relación con la Satisfacción Laboral*. (Trabajo de grado de licenciatura). Universidad La Sabana, Colombia. Recuperado de https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barragán-Codina J. Castillo-Villareal J & Guerra-Rodríguez (2009). La Retención de Empleados Eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *International Journal of Good Conscience*. 1870-557X. 145-149.
- Burack, Elmer H. (1983). *Administración de Personal: Un enfoque de Sistemas Aplicados a Recursos Humanos*. México. C.E.C.S.A.
- Buteriss, M. (1998). *Reinventing Hr: changing roles to créate the high-performance organization*. Toronto: J. Wiley&Sons.
- Cardona-López, J.A. & Calderón-Hernández, G. (2006). El Impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones. Artículo. 19 (32). 11-43.
- Canocini, A. (1978). *Adiestramiento y Formación del Personal*. Vol.3.6. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Colomo-Palacios, R. (2013). *Enhacing The Modern Organization Trough Information Tecnhnology Profesessionals*. Madrid: Business Science Reference.
- Craig, R. & Bittle, L. (1979). *Manual de Entrenamiento y Desarrollo del personal*. México: Editorial Diana.
- Chávez-Hernández, N. & Torres Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. 21. 101-115. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327351007.pdf>
- Chiavenato, I (1999). *Gestión del Talento Humano*. (3ra ed.) México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Econométrica. “Encaje especial desacelera los Créditos”. Pulso Semanal. Editado por mercadeo@econometrica.com.ve en www.econometrica.com.ve

- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Del Rio-Cortina, J. & Santisteban-Rojas, D.R. (2011). Perspectivas del Aprendizaje Organizacional como Catalizador de Escenarios Competitivos. *Revista Ciencias estratégicas*.19. 247-266.
- Dirinott A, J. & Ferreira H, B (2013). *Estrategias de Retención de Personal y Satisfacción Laboral en empleados e AWA BLUE*, C.A. (Trabajo especial de grado de Licenciatura). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela. Recuperada de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3201-13-06271.pdf>
- Fidias, Arias, J. (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Sexta Edición. Venezuela: EPISTEME, C.A. Recuperado de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- French, E.; Bell, C; Zawacki, R. (2007). *El desarrollo Organizacional. Transformación y Administración efectiva del cambio*. Sexta Edición. México: McGraw Hill.
- Garijo-Miguel S (2014). *La importancia de los Recursos Humanos en la Eficacia de la empresa* (Trabajo de Fin de grado de Licenciatura). Universidad de Valladolid, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5981/1/TFG-O%20180.pdf>
- Garin Sallan, J. (2010). La evaluación del Impacto en Programas de Formación. REICE. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Volumen 8, Numero 5.2010. pp 19-43.
- Gerardo- Prieto P (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del Personal*. (Trabajo de Grado). Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gorostegui, E.P; Moya, B.R. (1998). *Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Pirámide, S.A.
- Gómez- Mejías L, Balkin D, Cardy R (2010). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta ed.). Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

- Hernández, R.; Fernández, C. Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5ta edición). México: Mc Graw Hill.
- Hodge, B.J.; Anthony, W P.; Gales, L.M. (2003). Teoría de la Organización: un enfoque estratégico. México: Perarson-Prentice Hall.
- Hughes, R.L; Ginet, R.C.; Curphy, G.J.(2007). Leardship. 5th Edition. New Dehli: Mc Graw Hill/ Invring.
- Hurtado de Barrera, J. (2008). El proyecto de investigación. Caracas: Ediciones Quiron- Sypal.
- Irmante J (2013). Retención de Talento en el ámbito empresarial: Un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia. (Trabajo Especial de Grado en Administración y Dirección de Empresas). Universidad Politécnica de Cartagena, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf;sequence=1>
- Kerlinger, F; Lee, H. (2002). Investigación del Comportamiento. (4ta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Kovary, G & Armstrong, S. (2019). Transferir Habilidades: no solo conocimiento. Recuperado de <https://www.td.org/insights/transfer-skills-not-just-knowledge>
- Lunding, F.G; Clements, G.L; Perkins, D.S.(1987). Vida Del Ejecutivo: estrategias del desarrollo personal. Bogotá: Educar Cultural Recreativa Ltda. Titulo publicado originalmente por Harvard Business Review.
- Maingon, T; D'Elia, Y. (2009). La Política Social en un estado de Gobierno Venezolano. Caracas: Ildis- CONVITE. A.C.
- Noguera-Hidalgo, A.L; Barbosa-Ramírez, D.H. & Castro Ríos, G.A.(2014). Estrategia Organizacional: una propuesta de estudio. Volumen.30. N° 131. pp. 153-161. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-pdf-S0123592314001144>
- Oswaldo-Domínguez-Ortega, T (2013). *“Incentivos no Monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral: estudio realizado en restaurantes casa museo de la zona de Quezaltenango.* (Trabajo especial de grado de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>

- Pérez, G., A.(2009). Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación. Tercera Edición. Venezuela: FEDUPEL. Recuperado de
- Peña B., M (1992) Manual sobre la formación en la empresa. Dirección de Personal organización y técnicas. 4ta edición actualizada. Barcelona: Editorial Hispano Europea, S.A. Colección ESADE.
- Pittaluga Z., C. (2012). Introducción a la gerencia de Procesos. Caracas: Editorial Equinoccio- USB/UCAB.
- René-González-Miranda D (2009). Estrategias de Retención del Personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*.45. 45-72.
- Revista Bussines de Venezuela (2015). Special Report: Estudio Salarial Bv. 3ra Edición. pp 82-86.
- Rothschild, E. (1993). Risktaker, caretaker, surgeon, undertaker: four faces of strategic leadership. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Sanguino R. (2003). La gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la Organización. (Documento en line) Disponible: www.5campus.org/leccion/km
- Seltiz, C. & Jahoda, M. (1997). Los métodos de investigaciones en las Ciencias Sociales. Madrid: Editorial Rialp.
- Senge, M.P. (2005). *La Quinta Disciplina*: Como impulsar el aprendizaje en una organización Inteligente.(2da ed.). Buenos Aires: Edit. Granica. Recuperado de <http://www2.electron.frba.utn.edu.ar/~mgiura/UNGS/Cormick/LA%20QUINTA%20DISCIPLINA.pdf>
- Siuying-León Q, A (2013).*Estrategias de RRHH para retener el Talento Humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas del Área metropolitana*. (Trabajo de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7191.pdf>
- Sierra Bravo, R. (2007). Técnicas de Investigación social Teoría y Ejercicios. Decimocuarta edición. Madrid: Editorial Thomson.
- Torres-Ardila, D. (Comp.).(2007).Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento. Cartilla 3. Diplomado en Creatividad Empresarial. Universidad Manuela Beltrán. Bogotá. Recuperado de

http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/104/21000/ET21000/pdf/parte_1.pdf

- Trevilla Cantero, C; Martin Pérez, V. (2006). Influencia de la transmisión del conocimiento sobre la eficiencia. Universidad de Valladolid.
- Ulrich, D.; Younger, J.; Brockbank, W.; Ulrich, M. (2012). HR from outside in: the next era of human resources transformation. New York: Mc Graw Hill
- Ulrich, D. (2006). Recursos Humanos Champions. Buenos aires: Editorial Granica,
- Urdaneta Ballén, O. (2000). El desarrollo de los Recursos Humanos en los procesos de apertura económica. “Modelo U”. Bogotá; 3R Editores Ballen Ikéva.
- Werther, B & Davis, K (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. (6ta ed). México: McGrawHill.

ANEXOS

ANEXO A: CARTA DE PRESENTACIÓN A LA EMPRESA



Caracas, Junio del 2019

Estimados Señores del departamento de Recursos Humanos, por medio de la presente le solicito toda la colaboración posible que puedan prestarme en su reconocida organización, para la aplicación de mi instrumento **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: PLANES DE ENTRENAMIENTO, FORMACIÓN Y DESARROLLO EN UNA EMPRESA**. Esto con fines académicos para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello.

El objetivo que persigue la presente investigación es analizar, describir y correlacionar los planes de entrenamiento, formación y desarrollo con el aprendizaje organizacional de una empresa de consumo masivo. El aprendizaje organizacional es abordado bajo la teoría de Peter Senge y sus cinco disciplinas, como resultado de los planes de entrenamiento y formación, es decir evidenciar el aprendizaje organizacional producto de los entrenamientos y la formación. Asimismo las oportunidades de desarrollo que tienen los colaboradores dentro de prestigiosa empresa.

El instrumento consta de dos partes y la completación del mismo, tomará aproximadamente 35 minutos por colaborador, garantizando el anonimato de los mismos. La primera parte requerirá de datos sociodemográficos como sexo, nivel de instrucción, área en que labora, entre otros. La segunda parte consta de una encuesta de 40 preguntas de fácil comprensión. La información suministrada y los resultados obtenidos serán tratados bajo las políticas de confidencialidad y privacidad entre la empresa y la estudiante. De igual manera, los resultados obtenidos le brindaran a dicha organización información sobre las variables tratadas en la investigación.

El instrumento puede ser completado por colaboradores de las áreas administrativas y gerenciales (Finanzas, Recursos Humanos, Mercadeo, etc.) agradeciendo el mayor número de colaboradores que me puedan facilitar. Espero su pronta respuesta

Atentamente, Angieli Berrio,

ANEXO B: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

La presente encuesta tiene como objetivo, conocer el efecto que tienen los programas de entrenamiento, formación y desarrollo en los colaboradores claves de esta empresa y cómo el aprendizaje organizacional se ve reflejado en los programas anteriormente mencionados y por supuesto, desde la perspectiva de los colaboradores a nivel directivo. Entiéndase entrenamiento como la capacitación y la formación como agenda de desarrollo, términos organizacionalmente manejados, entendidos y compartidos por los colaboradores de la empresa. Éste instrumento forma parte de un estudio de investigación que constituye el trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. La información suministrada será únicamente utilizada para fines académicos, manteniendo las políticas de privacidad y confidencialidad entre empresa y la tesista. Antes de que comience a completar el instrumento, se le pide por favor suministrar la siguiente información que agrega valor al procesamiento de datos estadísticos del estudio:

a.) Sexo:

F	M
---	---

b.) Nivel de Instrucción:

Técnico Superior Universitario	
Licenciado	
Posgrado (Especialista-Maestría)	
Doctorado	

c.) Personal del Área: Indique con una X a qué área de la organización pertenece:

Finanzas		Distribución	
Mercadeo		Tesorería	
Ventas		Abastecimiento	
Recursos Humanos		Salud laboral	
Tecnología		Almacén	
Producción		Legal	

Indique Otro _____

d.) Personal en la Organización: qué cargo ocupa dentro del nivel operativo o nivel directivo en la organización. Solo debe marcar una opción. Indique el cargo en que se ubica:

Gerente	☐
Coordinador	☐
Supervisor	☐
Analista	☐
Especialista	☐
Jefe	☐
Indique Otro	

e.) Antigüedad en la empresa

Menos de 6 meses	☐
Entre 7 meses y 1 año	☐
Más de un año y hasta 3 años	☐
Más de 4 años y hasta 6 años	☐
Más de 7 años y hasta 9 años	☐
Más de 10 años y hasta 15 años	☐
Más de 16 años	☐

f.) Indique a cuantas actividades de capacitación y agenda de desarrollo ha asistido durante el periodo 2019

A menos de 2	☐
A más de 2 hasta 4	☐
A más de 5	☐
A todas	☐
A ninguna	☐

g.) Indique con un numero el total de horas invertida en capacitación _____

h.) Indique con un número el total de horas invertidas en agenda de desarrollo _____

A continuación se le presenta una serie de enunciados que buscan responder los objetivos de la investigación donde según su realidad, usted deberá responder a cada ítem de acuerdo a la escala que se le presenta en el siguiente apartado:

Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De Acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
------------------------------	-------------------	------------------------------------	----------------	---------------------------

La puntuación no es correcta o incorrecta. La afirmación debe coincidir con su apreciación.

INSTRUCCIONES:

En este apartado, usted encontrara una serie de planteamientos y en cada una de ellas, cinco respuestas de alternativa (1) (2) (3) (4) y (5).

El numero 1 representa **TOTALMENTE EN DESACUERDO**

El numero 2 representa **EN DESACUERDO**

El numero 3 representa **NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO**

El numero 4 representa **DE ACUERDO**

El numero 5 representa **TOTALMENTE DE ACUERDO**

Es importante que marque **TODOS** los planteamientos reflejados con una X en la casilla respectiva. Para una mayor comprensión, observe el siguiente **EJEMPLO**:

PLANTEAMIENTO	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Considero que la empresa cumple con los objetivos organizacionales corporativos					X

PLANTEAMIENTO	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1. Prefiero recibir información en imágenes, diagramas o gráficos.					
2. La transcendencia de la estrategia virtual en el ámbito del aprendizaje es excelente.					
3. Las actividades de capacitación virtual (UFEMSA) me permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo diariamente.					
4. Es de mi preferencia recibir las actividades de capacitación bajo la modalidad presencial.					
5. Prefiero los cursos que ponen énfasis en conceptos y teorías.					
6. Las actividades de capacitaciones presenciales me permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo diariamente.					
7. Considero muy bien las modalidades mixtas (presenciales y virtuales).					
8. Las actividades mixtas de capacitación me permiten mejorar mi desempeño en las funciones que ejerzo diariamente.					
9. Asisto a las actividades de capacitación que me brinda la empresa.					
10. El plan de capacitación tiene un impacto en la mejora sustantiva de mis actividades laborales.					
11. La empresa hace uso de las nuevas tendencias y equipos tecnológicos.					
12. Las instalaciones donde se realizan las capacitaciones son adecuadas.					
13. Los contenidos de las actividades de capacitación están muy actualizados.					
14. (Mantengo disposición de participar en actividades de capacitación siempre)					
15. Mi desempeño en mis actividades en general y de mis labores específicas han mejorado a través de la capacitación.					
16. Tengo intenciones de aplicar lo aprendido en mis actividades laborales siempre.					
17. La capacitación ha mejorado mi capacidad de análisis de manera muy importante.					
18. Mi participación en los procesos de capacitación me han permitido desarrollar competencias para ocupar cargos superiores.					
19. Mi participación en los procesos de capacitación me han permitido postularme o que mi jefe me postule a cargos superiores.					
20. Los conocimientos que adquiero dentro de la organización los reflejo en resultados concretos de cara a los objetivos corporativos.					
21. Los procesos de capacitación me han brindado herramientas para concretar mi					

visión personal.					
22. Los conocimientos que he adquirido en los procesos de capacitación han reforzado positivamente el trabajo en equipo.					
23. Los procesos de capacitación en mi organización están orientados a transmitir una visión que sea compartida entre todos los colaboradores de mi área de responsabilidad.					
24. Los procesos de capacitación generan un compromiso con el logro de las metas y objetivos de la organización, de manera permanente.					
25. En mi organización asumo las consecuencias de las acciones que realizo.					
26. Las capacitaciones me preparan para organizarnos en equipos de trabajo e identificar problemas y poder solucionarlos.					

Muchas gracias por su participación y su tiempo.

ANEXO C: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JURADO EXPERTO

 Universidad Católica Andrés Bello Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales Relaciones Industriales					
Datos del Informante:					
Cargo o Institución donde labora:					
Nombre del Instrumento:	Aprendizaje Organizacional: Planes de entrenamiento, formación y desarrollo en una empresa de consumo masivo periodo 2019				
Autor del instrumento:	Moreno Y Silva				
Adaptado por:	Tesista: Angieli Berrio				
ASPECTOS DE VALIDACION					
		Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena
Claridad	El instrumento posee un lenguaje apropiado				
Objetividad	El instrumento se encuentra expresado en conductas observables				
Actualidad	El instrumento esta adecuado a los avances tecnológicos y de ciencia				
Organización	Existe una organización lógica en el instrumento				
Suficiencia	El instrumento comprende los aspectos de calidad y de cantidad				
Intencionalidad	El instrumento esta adecuado con el fin en el que se realizó la investigación				
Consistencia	El instrumento esta basados en aspectos teóricos y científicos				
Coherencia	Entre las dimensiones y los indicadores				
Metodología	Las estrategias de recolección cumplen con el				

	propósito de diagnóstico				
--	--------------------------	--	--	--	--

ANEXO D: TABLA DE CODIFICACIÓN DE ENCUESTA LIKERT

Sujeto	React1	React2	React3	React4	React5	React6	React7	React8	React9	React10	React11	React12	React13	React14	React15	React16	React17	React18	React19	React20	React21	React22	React23	React24	React25	React26	
1	4	4	5	3	2	4	5	5	5	4	3	4	3	5	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	
2	5	3	3	5	2	5	4	4	3	3	4	4	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	
3	5	4	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	4	4	4	2	4	5	4	
4	5	4	4	3	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	
5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	
6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	
8	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	
9	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
10	5	4	3	3	2	3	5	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	5	3	
11	5	4	2	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	
12	5	4	4	3	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	
13	5	4	4	5	3	3	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	
14	3	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	
15	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	
16	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
17	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	
18	3	4	4	1	1	3	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	2	3	4	4	4	5	5	4	
19	5	5	3	5	4	5	2	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	
20	4	4	4	3	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	2	5	4	5	5	5	5	4	
21	3	3	3	5	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
22	4	5	3	5	2	5	4	4	3	3	1	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	
23	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
24	4	2	3	5	2	5	3	2	5	3	4	5	3	2	2	4	2	2	2	5	2	2	3	2	5	2	
25	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	
26	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	
27	4	2	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	
28	5	4	5	5	1	5	3	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	
29	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
30	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
31	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
32	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	3	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	
35	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
36	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
37	4	3	4	4	2	4	4	4	5	5	3	5	5	4	3	5	3	4	3	5	5	3	4	3	5	2	
38	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
39	5	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	
40	4	5	5	3	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	4	3	5	4	4	5	5	
41	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	
42	4	5	4	2	2	3	5	5	2	4	2	5	3	4	4	4	3	4	1	5	4	4	4	4	5	4	
43	4	3	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	
44	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
45	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	3	5	4	3	3	3	5	4	
46	4	3	2	4	2	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4	5	3	3	3	5	3	4	4	4	5	4	
47	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	
48	3	4	4	3	2	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
49	5	4	4	4	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	2	1	1	4	5	5	5	
50	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4

ANEXO E: TABLA DE CORRELACIÓN DE PEARSON

Correlaciones

	Formacion_1	Formacion_2	Formacion_3	Formacion_4	Formacion_5	Formacion_6	Formacion_7	Formacion_8	Formacion_9	Formacion_10	Entrenamiento_11	Entrenamiento_12	Entrenamiento_13	Entrenamiento_14	Entrenamiento_15	Entrenamiento_16	Entrenamiento_17	Desarrollo_18	Desarrollo_19	AO_20	AO_21	AO_22	AO_23	AO_24	AO_25	AO_26
Formacion_1	Correlación de Pearson 1		,134	-,212	,293*	,022	,291*	,202	,174																	
	-,067	,154	-,053	,145	,087	,191	,021	,098	,094	-,002	,043	,038														
	-,101	,007	-,037	,041	,120	,086																				
	Sig. (bilateral)		,352	,140	,039	,877	,041	,160	,227	,642	,284															
	,717	,315	,547	,184	,884	,499	,518	,987	,767	,794	,486	,961														
	,798	,777	,405	,552																						
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50																								
Formacion_2	Correlación de Pearson	,134	1	,420**	-,085	,150	,050	,257	,396**																	
	,003	,448**	,224	,198	,369**	,550**	,432**	,206	,383**	,265	,036	,132														
	,363**	,473**	,439**	,476**	,352*	,471**																				
	Sig. (bilateral)	,352		,002	,555	,300	,728	,071	,004	,983	,001															
	,119	,168	,008	,000	,002	,151	,006	,062	,803	,360	,010	,001														
	,001	,000	,012	,001																						
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50																								
Formacion_3	Correlación de Pearson	-,212	,420**	1	-,175	,133	,004	,142	,300*																	
	,247	,441**	,433**	,196	,404**	,322*	,353*	,077	,292*	,385**	,162	,309*														
	,440**	,323*	,328*	,356*	,170	,314*																				
	Sig. (bilateral)	,140	,002		,225	,357	,976	,324	,034	,083	,001	,022														
	,002	,172	,004	,023	,012	,595	,039	,006	,261	,029	,001															
	,020	,011	,239	,026																						
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50																								

Formacion_4	Correlación de Pearson					,293*	-,085	-,175	1	,298*	,660**	-,220	-,177
	,178	,156	,028	-,117	-,081	,194	,026	,226	,051	,053	,147	,125	
	-,043	,070	-,053	,022	,214	,238							
	Sig. (bilateral)						,036	,000	,124	,218	,216	,279	
	,849	,417	,576	,177	,857	,114	,726	,715	,309	,386	,765	,628	
	,715	,878	,136	,096									
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50										
Formacion_5	Correlación de Pearson					,022	,150	,133	,298*	1	,261	-,153	-,092
	,061	,314*	,314*	,104	,241	,089	,169	-,059	,075	,186	,412**	,084	
	,248	,260	,336*	,196	,047	,202							
	Sig. (bilateral)						,036	,068	,289	,523	,672	,026	
	,026	,473	,092	,540	,242	,684	,607	,195	,003	,560	,082	,068	
	,017	,172	,746	,159									
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50										
Formacion_6	Correlación de Pearson					,291*	,050	,004	,660**	,261	1	-,045	-,016
	,175	,310*	,243	,035	,117	,322*	,081	,183	-,053	-,005	,159	,196	
	-,162	,082	,103	,092	,222	,298*							
	Sig. (bilateral)						,000	,068	,759	,910	,224	,028	
	,089	,809	,418	,023	,576	,203	,717	,971	,272	,174	,260	,573	
	,476	,524	,121	,036									
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50										
Formacion_7	Correlación de Pearson					,202	,257	,142	-,220	-,153	-,045	1	,803**
	-,144	,348*	,053	,260	,411**	,286*	,356*	,130	,228	,199	,078	,252	
	,163	,127	,127	,317*	,244	,221							
	Sig. (bilateral)						,124	,289	,759	,000	,318	,013	
	,717	,068	,003	,044	,011	,368	,112	,167	,590	,077	,257	,378	
	,381	,025	,087	,122									
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50										

Formacion_8	Correlación de Pearson				,174	,396**	,300*	-,177	-,092	-,016	,803**	1
	-,129	,544**	,155	,165	,403**	,395**	,507**	,197	,310*	,374**	,134	,298*
	,298*	,292*	,310*	,435**	,319*	,458**						
	Sig. (bilateral)	,227	,004	,034	,218	,523	,910	,000			,371	,000
	,282	,252	,004	,005	,000	,171	,028	,007	,352	,036	,036	,040
	,028	,002	,024	,001								
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50										
Formacion_9	Correlación de Pearson				-,067	,003	,247	,178	,061	,175	-,144	-,129
1	,208	,228	,189	,295*	,198	,434**	,401**	,477**	,356*	,289*	,373**	
	,386**	,334*	,248	,209	,047	-,031						
	Sig. (bilateral)	,642	,983	,083	,216	,672	,224	,318	,371			,148
	,111	,188	,038	,169	,002	,004	,000	,011	,042	,008	,006	,018
	,083	,145	,744	,829								
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50										
Formacion_10	Correlación de Pearson				,154	,448**	,441**	,156	,314*	,310*	,348*	,544**
	,208	1	,444**	,323*	,624**	,499**	,585**	,354*	,359*	,393**	,222	,591**
	,481**	,460**	,581**	,551**	,582**	,492**						
	Sig. (bilateral)	,284	,001	,001	,279	,026	,028	,013	,000	,148		
	,001	,022	,000	,000	,000	,012	,010	,005	,121	,000	,000	,001
	,000	,000	,000	,000								
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50										
Entrenamiento_11	Correlación de Pearson				-,053	,224	,433**	,028	,314*	,243	,053	
	,155	,228	,444**	1	,458**	,547**	,230	,298*	,011	,175	,168	,127
	,235	,250	,365**	,432**	,471**	,331*	,369**					
	Sig. (bilateral)	,717	,119	,002	,849	,026	,089	,717	,282	,111	,001	
		,001	,000	,107	,036	,938	,224	,243	,379	,101	,080	,009
	,002	,001	,019	,008								
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
50	50	50										

Entrenamiento_12	Correlación de Pearson											
,165	,189	,323*	,458**	1	,611**	,183	,196	-,117	,104	,035	,260	
,162	,100	,143	,275	,298*	,359*	,062	,248	-,020	,015	,001	-,079	
Sig. (bilateral)		,315	,168	,172	,417	,473	,809	,068	,252	,188	,022	
,001		,000	,203	,083	,890	,919	,992	,584	,261	,490	,320	
,053	,036	,011	,667									
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
50	50	50										
Entrenamiento_13	Correlación de Pearson											
,403**	,295*	,624**	,547**	,611**	1	,408**	,404**	-,081	,241	,117	,411**	
,254	,373**	,356*	,515**	,576**	,433**	,342*	,410**	,080	,246	,229	,169	
Sig. (bilateral)		,547	,008	,004	,576	,092	,418	,003	,004	,038	,000	
,000	,000		,003	,003	,579	,084	,109	,242	,075	,008	,011	
,000	,000	,002	,015									
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
50	50	50										
Entrenamiento_14	Correlación de Pearson											
,395**	,198	,499**	,230	,183	,408**	1	,416**	,322*	,194	,089	,322*	,286*
,142	,252	,458**	,301*	,600**	,488**	,596**	,379**	,395**	,338*	,127		
Sig. (bilateral)		,184	,000	,023	,177	,540	,023	,044	,005	,169	,000	
,107	,203	,003		,003	,007	,005	,017	,379	,326	,078	,001	
,034	,000	,000	,000									
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
50	50	50										
Entrenamiento_15	Correlación de Pearson											
,507**	,434**	,585**	,298*	,248	,410**	,416**	1	,026	,169	,081	,356*	
,559**	,606**	,777**	,405**	,490**	,341*	,431**	,629**	,727**	,601**	,414**		
Sig. (bilateral)		,884	,002	,012	,857	,242	,576	,011	,000	,002	,000	
,036	,083	,003	,003		,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	
,004	,000	,015	,002									
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
50	50	50										

Entrenamiento_16	Correlación de Pearson											
	,098	,206	,077	,226	-,059	,183	,130					
	,197	,401**	,354*	,011	-,020	,080	,379**	,629**	1	,549**	,544**	,371**
	,589**	,564**	,614**	,278	,309*	,462**	,286*					
Sig. (bilateral)	,499	,151	,595	,114	,684	,203	,368	,171	,004	,012		
	,938	,890	,579	,007	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000	
	,050	,029	,001	,044								
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50									
Entrenamiento_17	Correlación de Pearson											
	,094	,383**	,292*	,051	,075	-,053	,228					
	,310*	,477**	,359*	,175	,015	,246	,395**	,727**	,549**	1	,613**	,480**
	,402**	,568**	,716**	,432**	,499**	,184	,422**					
Sig. (bilateral)	,518	,006	,039	,726	,607	,717	,112	,028	,000	,010		
	,224	,919	,084	,005	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	
	,002	,000	,201	,002								
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50									
Desarrollo_18	Correlación de Pearson											
	-,002	,265	,385**	,053	,186	-,005	,199	,374**				
	,356*	,393**	,168	,001	,229	,338*	,601**	,544**	,613**	1	,718**	,587**
	,768**	,554**	,430**	,432**	,262	,344*						
Sig. (bilateral)	,987	,062	,006	,715	,195	,971	,167	,007	,011	,005		
	,243	,992	,109	,017	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	,002	,002	,066	,014								
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50									
Desarrollo_19	Correlación de Pearson											
	,043	,036	,162	,147	,412**	,159	,078	,134				
	,289*	,222	,127	-,079	,169	,127	,414**	,371**	,480**	,718**	1	,377**
	,576**	,412**	,288*	,221	-,014	,213						
Sig. (bilateral)	,767	,803	,261	,309	,003	,272	,590	,352	,042	,121		
	,379	,584	,242	,379	,003	,008	,000	,000	,007	,000	,003	
	,043	,123	,924	,137								
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	50	50	50									

AO_20	Correlación de Pearson										
	,038	,132	,309*	,125	,084	,196	,252	,298*	,373**		
	,591**	,235	,162	,254	,142	,559**	,589**	,402**	,587**	,377**	1
	,455**	,440**	,281*	,497**	,224						,672**
	Sig. (bilateral)										
	,794	,360	,029	,386	,560	,174	,077	,036	,008	,000	
	,101	,261	,075	,326	,000	,000	,004	,000	,007		,001
	,001	,048	,000	,118							
	N										
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	50	50	50								
AO_21	Correlación de Pearson										
	-,101	,363**	,440**	-,043	,248	-,162	,163	,298*	,386**		
	,481**	,250	,100	,373**	,252	,606**	,564**	,568**	,768**	,576**	,672**
	,609**	,503**	,442**	,389**	,330*						1
	Sig. (bilateral)										
	,486	,010	,001	,765	,082	,260	,257	,036	,006	,000	
	,080	,490	,008	,078	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	,000	,001	,005	,019							
	N										
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	50	50	50								
AO_22	Correlación de Pearson										
	,007	,473**	,323*	,070	,260	,082	,127	,292*	,334*		
	,460**	,365**	,143	,356*	,458**	,777**	,614**	,716**	,554**	,412**	,455**
	1	,541**	,528**	,383**	,538**						,609**
	Sig. (bilateral)										
	,961	,001	,022	,628	,068	,573	,378	,040	,018	,001	
	,009	,320	,011	,001	,000	,000	,000	,003	,001	,000	
	,000	,000	,006	,000							
	N										
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	50	50	50								
AO_23	Correlación de Pearson										
	-,037	,439**	,328*	-,053	,336*	,103	,127	,310*	,248		
	,581**	,432**	,275	,515**	,301*	,405**	,278	,432**	,430**	,288*	,440**
	,541**	1	,713**	,388**	,443**						,503**
	Sig. (bilateral)										
	,798	,001	,020	,715	,017	,476	,381	,028	,083	,000	
	,002	,053	,000	,034	,004	,050	,002	,002	,043	,001	,000
		,000	,005	,001							
	N										
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	50	50	50								

AO_24	Correlación de Pearson										
	,041	,476**	,356*	,022	,196	,092	,317*	,435**	,209		
	,551**	,471**	,298*	,576**	,600**	,490**	,309*	,499**	,432**	,221	,281*
	,528**	,713**	1	,476**	,630**						
AO_25	Correlación de Pearson										
	,120	,352*	,170	,214	,047	,222	,244	,319*	,047		
	,582**	,331*	,359*	,433**	,488**	,341*	,462**	,184	,262	-,014	,497**
	,383**	,388**	,476**	1	,504**						
AO_26	Correlación de Pearson										
	,086	,471**	,314*	,238	,202	,298*	,221	,458**	-,031		
	,492**	,369**	,062	,342*	,596**	,431**	,286*	,422**	,344*	,213	,224
	,538**	,443**	,630**	,504**	1						
	Sig. (bilateral)										
	,777	,000	,011	,878	,172	,524	,025	,002	,145	,000	
	,001	,036	,000	,000	,029	,000	,002	,123	,048	,001	,000
	,000		,000	,000							
	N										
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	50	50	50								

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).