

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tesisenred.net](http://www.tesisenred.net)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUNYA

Doctorado internacional en Administración y Dirección de Empresas

**Tesis doctoral**

**Factores determinantes de la planificación de la formación que  
impactan en el logro de los objetivos organizacionales en las  
grandes empresas peruanas**

Doctoranda: Rosella Urdanegui Sibina

Director de la tesis: Dr. Xavier Llinàs Audet

Co Director: Dr. Josep Oriol Escardíbul

Lima, marzo de 2014

## **DEDICATORIA**

A mi familia, especialmente a mis dos hijos, quienes son fuente de inspiración y apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento especial a mi asesor de tesis Xavier Llinàs por la paciencia, seguimiento y consejos aportados para la presentación de la presente tesis.

# ÍNDICE

## RESUMEN

## ABSTRACT

INTRODUCCIÓN .....	12
Capítulo Nº 1 .....	15
Definición del problema, estructura y objetivos de la investigación.....	15
<b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....	15
<b>1.2 Justificación de la investigación</b> .....	21
<b>1.3 Estructura de la investigación</b> .....	23
<b>1.4 Objetivos de la investigación</b> .....	25
1.4.1 Objetivo general.....	25
1.4.2 Objetivos específicos .....	25
1.4.3 Justificación de los objetivos.....	26
Capítulo Nº 2 .....	28
Estado del arte.....	28
<b>2.1 Administración Estratégica</b> .....	28
<b>2.2 Planeación Estratégica</b> .....	29
2.2.1 Definición .....	29
2.2.2 Visión y misión.....	35
2.2.3 Análisis del entorno organizacional .....	36
2.2.4 Objetivos organizacionales .....	39
2.2.5 Estrategias y planes operativos .....	42
2.2.6 Planes operativos de las áreas funcionales.....	44
2.2.7 Área funcional recursos humanos .....	45
2.2.7.1 Planeación de recursos humanos.....	46
2.2.7.2 Alineación estratégica de objetivos organizacionales con los objetivos de recursos humanos .....	50
2.2.7.3 Formación.....	52
2.2.7.3.1 Definición .....	52
2.2.7.3.2 Estrategia de formación .....	54

2.2.7.3.3 Alineación estratégica de los objetivos organizacionales con los objetivos de formación .....	56
2.2.7.3.4 Como ventaja competitiva y productividad.....	59
2.2.7.3.5 Planificación de la formación .....	62
2.2.7.3.5.1 Generalidades .....	62
2.2.7.3.5.2 Fases de la planificación de la formación .....	66
2.2.7.3.5.3 Necesidades formativas.....	67
2.2.7.3.5.4 Diseño de plan de formación .....	75
2.2.7.3.6 Compromiso directivo .....	79
2.2.7.3.7 Cambio de conducta-comportamiento (desempeño) .....	82
2.2.7.3.8 Resultados esperados .....	86
<b>Capítulo Nº 3 .....</b>	<b>88</b>
<b>Constructos .....</b>	<b>88</b>
<b>3.1 Formulación de constructos.....</b>	<b>88</b>
<b>3.2 Propuesta de los constructos de la investigación .....</b>	<b>93</b>
<b>Capítulo Nº 4 .....</b>	<b>95</b>
<b>Planteamiento de hipótesis y Metodología de la investigación .....</b>	<b>95</b>
<b>4.1 Justificación de las hipótesis .....</b>	<b>95</b>
<b>4.2 Propuesta de las hipótesis .....</b>	<b>95</b>
<b>4.3 Metodología de Investigación.....</b>	<b>96</b>
<b>4.3.1 Etapas de la investigación .....</b>	<b>96</b>
4.3.1.1 Ámbito de la investigación y diseño de la muestra .....	98
4.3.1.2 Instrumentos .....	99
4.3.1.2.1 Entrevistas a profundidad .....	99
4.3.1.2.2 Diseño de instrumentos.....	102
4.3.1.2.3 Validación del instrumento .....	107
4.3.1.2.4 Prueba piloto.....	108
4.3.1.2.5 Aplicación del cuestionario a la muestra.....	109
4.3.2 Resultado de la información .....	109
4.3.2.1 Fases del procesamiento.....	110
4.3.2.1.1 Procesamiento estadístico.....	110
4.3.2.1.2 Análisis factorial.....	111

<b>Capítulo Nº 5</b> .....	118
<b>Resultados y análisis</b> .....	118
<b>5.1. Análisis y presentación de descriptivos de la muestra</b> .....	118
5.1.1 Información general .....	118
5.1.2 Población de estudio .....	121
<b>5.2 Resultados del análisis relacionando preguntas de la encuesta de la sección empresa–personal por sector económico</b> .....	126
<b>5.3 Resultados del análisis relacionando la pregunta sobre la formación en su empresa juega un papel reactivo, no se planifica y no tiene relación con la estrategia corporativa con información general de la empresa.</b> .....	131
5.3.1 Análisis factorial al constructo “Motivaciones” .....	132
5.3.1.1 Análisis de la matriz de correlación .....	133
5.3.1.2 Determinación del número de factores .....	136
5.3.1.3 Rotación de factores .....	138
5.3.1.4 Interpretación de los factores del constructo “Motivaciones” .....	139
5.3.2 Análisis factorial al constructo “Obstáculos” .....	139
5.3.2.1 Análisis de la matriz de correlación .....	140
5.3.2.2 Determinación del número de factores .....	144
5.3.2.3 Rotación de factores .....	145
5.3.2.4 Interpretación de los factores.....	146
<b>Capítulo Nº 6</b> .....	154
<b>Validación de las hipótesis</b> .....	154
<b>6.1 Prueba de hipótesis de trabajo</b> .....	154
<b>6.2 Prueba de independencia de variables</b> .....	154
<b>Capítulo Nº 7</b> .....	164
<b>Conclusiones y limitaciones</b> .....	164
<b>7.1 Conclusiones:</b> .....	164
<b>7.2 Limitaciones</b> .....	168
<b>Capítulo Nº 8</b> .....	169
<b>Recomendaciones y líneas de investigaciones futuras</b> .....	169
<b>8.1 Recomendaciones:</b> .....	169
<b>8.2 Líneas de investigación futuras:</b> .....	170

<b>Bibliografía.....</b>	<b>172</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>190</b>
<b><i>Anexo N° 1: Encuesta de Valoración de las preguntas.....</i></b>	<b>190</b>
<b><i>Anexo N° 2: Encuesta.....</i></b>	<b>195</b>
<b><i>Anexo N° 3: Relación de empresas - profesionales entrevistados ..</i></b>	<b>200</b>
<b><i>Anexo N° 4: Resultados de la relación empresa-personal versus número de empleados.....</i></b>	<b>201</b>
<b><i>Anexo N° 5: Combinación de las diferentes respuestas a las preguntas de las encuestas.....</i></b>	<b>208</b>
<b><i>Anexo N° 6: Tabla de Contingencia del Procesamiento de Información (SPSS).....</i></b>	<b>212</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Capital humano: tres actividades interdependientes .....	17
Figura N° 2: Metodología de investigación .....	23
Figura N° 3: Proceso de administración estratégica.....	29
Figura N° 4: Proceso de la planeación estratégica.....	30
Figura N° 5: Procesos de planeación por nivel jerárquico y por tipo .....	34
Figura N° 6: Jerarquía de objetivos .....	41
Figura N° 7: Relación entre el plan estratégico de la organización y los planes operativos de departamentos individuales.....	45
Figura N° 8: El proceso de planeación de recursos humanos.....	47
Figura N° 9: Modelo básico de planteamiento sistemático en formación .....	69
Figura N° 10: Modelo sistémico general de la actividad de formación .....	71
Figura N° 11: Proceso de formación y desarrollo del administrador.....	73
Figura N° 12: Esquema de la etapa cuantitativa .....	109
Figura N° 13: Fases del análisis factorial .....	112

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Plan de trabajo.....	24
Cuadro N° 2: Etapas de los planes de formación.....	67
Cuadro N° 3: Fases relacionadas a la detección de necesidades.....	74
Cuadro N° 4: Relación autores – variables – subdimensiones –constructos	89
Cuadro N° 5: Ficha técnica de investigación.....	99
Cuadro N° 6: Razones que explican las motivaciones, obstáculos y características de la empresa para planificar la formación.....	102
Cuadro N° 7: Relación de constructos Motivación y Obstáculo y relación empresa-persona con preguntas del cuestionario.....	105
Cuadro N° 8: Variables del constructo Motivaciones para realizar el análisis factorial.....	133
Cuadro N° 9: Matriz de correlaciones – Motivación <sup>a</sup> .....	134
Cuadro N°10: Matriz de anti-imagen – Motivación.....	136
Cuadro N° 11: Varianza total explicada – Motivación.....	137
Cuadro N° 12: Matriz de componentes - Motivación <sup>a</sup> .....	138
Cuadro N° 13: Matriz de componentes rotados - Motivación <sup>a</sup> .....	138
Cuadro N° 14: Factores resultantes del constructo Motivaciones.....	139
Cuadro N° 15: Variables del constructo Obstáculos para realizar el análisis factorial.....	140
Cuadro N° 16: Matriz de correlaciones - Obstáculos <sup>a</sup> .....	141
Cuadro N° 17: Matriz anti-imagen - Obstáculos.....	143
Cuadro N°18: Varianza total explicada - Obstáculos.....	144
Cuadro N°19: Matriz de componentes - Obstáculos <sup>a</sup> .....	145
Cuadro N°20: Matriz de componentes rotados - Obstáculos.....	146
Cuadro N° 21: Matriz de factores resultantes del constructo Obstáculos...	147
Cuadro N° 22: Matriz de factores determinantes que influyen o no en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas ....	148

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Información General .....	119
Gráfico N° 2: Población de estudio.....	122
Gráfico N° 3: Empresas que identifican la línea de carrera del personal....	126
Gráfico N° 4: Empresas que difunden las políticas de formación.....	127
Gráfico N° 5: Empresas que diseñan la formación considerando la generación de una ventaja competitiva .....	128
Gráfico N° 6: Empresas que toman en cuenta la opinión de los empleados para el diseño de la formación. ....	128
Gráfico N° 7: Empresas que diseñan el plan de formación en base a las necesidades de los empleados .....	129
Gráfico N° 8: La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos .....	130
Gráfico N° 9: Planificación de la Formación, relacionándolo con la estrategia competitiva. ....	131
Gráfico N° 10: Planificación de la formación según sector .....	131

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 : Variables a validar .....	155
Tabla N° 2: Tabla de contingencia de hipótesis 1 .....	156
Tabla N° 3: Tabla de contingencia de hipótesis 2 .....	157
Tabla N° 4: Tabla de contingencia de hipótesis 3 .....	159
Tabla N° 5: Tabla de contingencia de hipótesis 4 .....	160
Tabla N° 6: Tabla de contingencia de hipótesis 5 .....	162

## RESUMEN

La formación del personal es una estrategia clave para el desarrollo de las empresas, a pesar que su planificación impacta positivamente en los resultados organizacionales, escasamente se realiza. Es ampliamente conocido que el rendimiento del personal está en función de sus competencias, y la creciente competitividad que existe entre las organizaciones requiere que ellas mantengan personal capacitado, que respondan al entorno cambiante y contribuyan eficazmente a la generación de ventaja competitiva. No obstante que la formación favorece a desarrollar y fortalecer las competencias del personal algunas empresas peruanas no cuentan con procedimientos establecidos para alinear los objetivos de formación con los objetivos organizacionales. La presente tesis doctoral se basa en la investigación realizada en una muestra representativa, mediante 87 encuestas a grandes empresas peruanas, de diferentes sectores, sobre los factores que son determinantes para realizar la planificación de la formación y que impactan en el logro de los objetivos organizacionales. Como factores relevantes se hace referencia a las motivaciones y obstáculos tales como: compromiso directivo, planificación organizacional, diseño de programas de formación, gestión empresarial y comunicación de los objetivos organizacionales.

## **ABSTRACT**

Personnel continuous training is a key strategy in corporate development and, even though its positive effects in organizational performance have been established, it is barely conducted. It is widely known that personnel performance goes along with its competences and the growing competitiveness existing among organizations requires them to maintain its staff trained, able to respond to the changing environment and to effectively contribute to the production of competitive advantage. Even though training leads to development and strengthen people's competences, some Peruvian enterprises do not have established procedures to align continuous training objectives with the organizational objectives. The following doctoral thesis is based on a research conducted to a representative sample of 87 large Peruvian enterprises among different business sectors, about the determining factors to conduct the training planning affecting the outcome of organizational objectives. Important factors include: motivations and obstacles such as top management commitment, organizational planning, training programs design, business management policies and communication of organizational objectives.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las empresas se han visto obligadas a evolucionar rápidamente debido principalmente a la globalización, las nuevas herramientas de gestión y al avance tecnológico de la información, entre otros. El departamento de Recursos Humanos no es ajeno a esa evolución, sino que, por el contrario, al abarcar muchas áreas de desempeño tales como la inducción, selección, formación, desarrollo, compensación, evaluación, entre otros, debe adaptarse inmediatamente para prestar el soporte que necesita la empresa.

Es así como en los últimos años la gestión de los recursos humanos ha cambiado, en la actualidad, esta debe ser estratégica y acompañar a las decisiones de la alta dirección. El soporte que deben tener las áreas de la empresa debe venir del área de recursos humanos; de esta manera, podrá contar con personal capacitado y más competitivo. Esta área puede tener un papel importante en la creación de una ventaja competitiva, dependiendo de la gestión y planificación que tenga la empresa; para ello, es importante el compromiso del personal, así como es imprescindible encontrar los mecanismos que producen esas habilidades que sean capaces de crear esa ventaja competitiva.

De esta manera, la formación cobra importancia, pues es una herramienta que permite aumentar la capacidad de respuesta y adaptación a los cambios en el entorno, lo cual se convierte en una ventaja competitiva. Es así como "las actividades de formación tienen un impacto positivo en el desempeño de individuos y equipos" (Aguinis y Kraiger 2009: 453).

La formación busca poner a la altura de las expectativas a los empleados que ciertamente tienen ciertas carencias o que tienen potencial para desempeñarse en puestos de más alto nivel, que requieren mayor conocimiento. De esta manera, la transferencia de la formación se define como el grado en que los alumnos

aplican en sus puestos de trabajo el conocimiento, habilidades, comportamientos y actitudes que han aprendido en el entrenamiento (Baldwin y Ford 1988).

La formación trae como tal, considerables ventajas --así lo manifiestan muchos autores. Entre ellas se puede mencionar que incrementa el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo del empleado; que promueve la confianza y el desarrollo del individuo, lo cual permite lograr metas individuales; que permite generar un mejor ambiente de trabajo en la empresa; que permite al empleado estar mejor preparado para la toma de decisiones y para la solución de problemas; y que ayuda a la integración grupal y a la comunicación entre los compañeros de trabajo

Siendo la formación necesaria para que los empleados puedan cubrir la brecha existente entre su desempeño y lo que se espera sea este, y llegar al máximo de sus capacidades, es importante poder planificar para aprovecharla de una mejor manera. Poco se ha escrito de manera directa sobre la planificación de la formación, sin embargo, en algunos artículos se hace referencia a esta de manera indirecta. En los últimos años, muchas empresas vienen aplicando la nueva gestión de recursos humanos, en la que los objetivos de formación deben estar alineados a los objetivos organizacionales. Solo de esta manera, la inversión que se realice por este concepto será beneficiosa para la empresa.

Lamentablemente, no es así en muchas de ellas, en donde los problemas que se pueden encontrar van desde el poco presupuesto asignado al rubro, el uso indebido de este y/o el uso en temas de poca relevancia para la empresa con la finalidad de que la gerencia no recorte el presupuesto para el siguiente año.

El desarrollo de esta investigación se ha realizado exclusivamente en el contexto de las grandes empresas peruanas según la publicación "Peru: The top 10 000 companies", publicado en el año 2012 pero correspondiente a datos del año 2011. En total, 1189 empresas forman parte de las grandes empresas peruanas, cuya facturación anual llega a US\$ 25,4 millones o más.

El tamaño de la muestra para la presente investigación es de 87 grandes empresas peruanas de diferentes sectores empresariales. La composición del estudio consta de ocho capítulos. El primero incluye la definición del problema, la estructura de la investigación y los objetivos de la investigación; el segundo capítulo muestra el estado del arte; el tercero presenta los Constructos; el cuarto incluye el planteamiento de las hipótesis y la metodología de la investigación; el quinto aborda el análisis y resultados de la investigación; el sexto presenta la validación de las hipótesis; el séptimo muestra las conclusiones y limitaciones; por último, se concluye el trabajo con el octavo capítulo, en donde se proponen las recomendaciones y líneas de investigación futuras.

Para finalizar, el aporte de la presente tesis se basa en la presentación de cuáles son los factores determinantes de la planificación de la formación en las empresas peruanas que impactan en el logro de los objetivos organizacionales.

# Capítulo N° 1

## Definición del problema, estructura y objetivos de la investigación

### *1.1 Planteamiento del problema*

En un mundo tan acelerado como en el que vivimos, los cambios se producen rápidamente, tanto que a veces no tenemos el tiempo de reaccionar ante los cambios que aparecen de manera drástica. La globalización, la tecnología, la competitividad, las nuevas normas, leyes, las nuevas formas de organización en las empresas y la manera de como gerenciarlas, generan la necesidad de una constante actualización de los conocimientos por parte de los empleados y directivos que laboran en ellas. De las decisiones de los directivos y del personal dependerá el éxito de las empresas.

Hay un reconocimiento de que las personas son esenciales para el éxito de la empresa, ello debido principalmente a que pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para ella. Es así como la gerencia de Recursos Humanos defiende un enfoque proactivo, en la relación estrategia-recursos humanos (Valle 2004).

Mucho se ha hablado sobre la importancia del personal en las empresas, de ahí que estas tienen especial cuidado en la selección, formación y retención de ellos. Por medio de la formación, se puede conseguir personal calificado, con lo cual se obtienen los conocimientos, destrezas y aptitudes para cada puesto de trabajo. Por medio de ellos, se puede crear valor para la empresa y pueden ser fuente de ventaja competitiva difícil de imitar (Bateman y Snell 2005: 300).

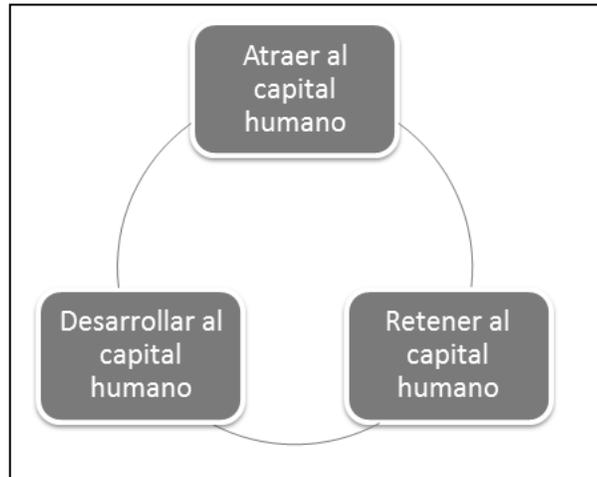
Tal como lo indica Noe (1986), la formación es definida como un aprendizaje planeado, experimentando diseños que causen cambio permanente en el conocimiento individual, en sus cualidades y habilidades.

Por otro lado, se resalta que la eficacia en la empresa es el principal motivo para invertir en la formación; sin embargo, es importante señalar que la formación no proporciona solución a todos los problemas de la organización. Se debe analizar cada situación para determinar cuál es la mejor forma de afrontar el problema para llegar a una buena solución; puede tratarse que el problema sea de un individuo o de un grupo de individuos y luego culpar a la formación por no obtener los resultados requeridos. (Bedingham 1997).

Cabe señalar que “en la economía del conocimiento cada vez es más común que la riqueza se cree mediante la administración efectiva de los trabajadores del conocimiento y no del control eficiente de los activos materiales y financieros; la creciente importancia del conocimiento, aunada al movimiento de los mercados de trabajo que hoy premian el trabajo del conocimiento, indica que invertir en una compañía es, en esencia, comprar un conjunto de talentos, capacidades, habilidades e ideas (capital intelectual) y no adquirir recursos materiales o financieros” (Dess, Lumpkin y Eisner 2010: 119).

Las organizaciones exitosas se construyen por medio de tres procesos y aprovechan mejor su capital humano, atraen, desarrollan y lo retienen, tal como se muestra en la siguiente figura; de igual modo desarrollan a sus empleados para que desplieguen todo su potencial y maximicen sus contribuciones conjuntas (Dess y otros 2010).

**Figura Nº 1: Capital humano: tres actividades interdependientes**



Fuente: Dess y otros 2010

A partir de esta premisa, la formación se convierte en una importante arma para enfrentar la falta de conocimientos y de competitividad, mejorar el clima laboral, conseguir nuevas competencias en los empleados, entre otros. La formación es, sin lugar a dudas, una de las herramientas más potentes con la que se puede hacer frente a muchas variables externas e internas, y como consecuencia, llevar a la cima a la empresa. Por medio de la formación, se mejora la comunicación, se desarrolla la asertividad, se incrementa la confianza en sí mismo, se logra solucionar diferentes problemas, se ayuda a la toma de decisiones, entre otros beneficios.

Para Buckley y Caple (1991), la formación es definida como un esfuerzo sistemático y planificado con el que se desarrollan conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia de aprendizaje, con el fin de capacitar a un individuo que pueda realizar una tarea o trabajo. Por medio de la formación, se trata de lograr algún cambio en el individuo, en algún aspecto o en su conducta. Mencionan que el éxito de la formación se logrará por medio de un planteamiento sistemático dirigido a los trabajadores, entendiendo como planteamiento sistemático a la relación lógica entre las conexiones que hay entre las áreas; cada

elemento se analiza como parte de un todo y no como la suma de las particularidades de cada elemento.

Este planteamiento hace referencia al establecimiento de objetivos, contenidos, articulación de las materias, correcta metodología, modalidades de evaluación, soporte y recursos técnicos, así como también a la motivación y el reconocimiento de necesidades de formación de estos trabajadores.

“Parece claro que la formación hay que analizarla desde la misión de la organización, pero también hay que admitir que tiene una perspectiva y una función propiamente técnica porque, en el marco de condiciones definido, la formación no puede realizarse arbitrariamente. Cualquier iniciativa de formación que quiera dar respuesta a las necesidades del desarrollo de la organización, como afirma Barón (2000), ha de estar articulada en el entorno de una propuesta formativa que la englobe. Estamos hablando de la obligación de la existencia de un Plan de Formación” (González y González 2006: 163).

Es de esta manera que “la formación es hoy una función más de cualquier organización; y como tal función, está integrada con los demás procesos que hacen que ésta funcione” (Cañizares en Pineda 2011: 14) y es imposible comprenderla de manera aislada; más bien, forma parte de un todo.

Cabe destacar que la formación es un área o sub-área dependiente de la de recursos humanos. Valle (2004) indica que hay estudios en donde relacionan la estrategia y los recursos humanos en las empresas, en los que se identifican algunos factores que logran integrarse entre ambos; así, menciona el apoyo de la dirección, la visión estratégica compartida, la participación de los responsables de la función de recursos humanos en el proceso estratégico desde el principio, entre otros.

En este mismo sentido, en la investigación realizada por Salas y Cannon-Bowers (2001), se indica la importancia estratégica de la formación (que también es mencionada por diferentes autores), que es un componente importante en el desarrollo de los recursos humanos, y se concluye que la formación es el apoyo reforzado por la organización. Ya no se concibe con una visión simplista, sino más bien como una compleja interacción de muchos factores organizacionales.

Tal y como se ha mencionado anteriormente por diversos autores, la formación es un asunto que engloba a toda la organización. No puede analizarse de manera separada e independiente a ella; por el contrario, es uno de los nexos entre la organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La formación está inmersa dentro de la planificación estratégica y no podría desvincularse frente al conjunto de planes y decisiones que se toman en la alta dirección; por el contrario, es una herramienta de apoyo para el logro de los objetivos organizacionales. Aquí nace la importancia de la planificación de la formación; sin ella, los esfuerzos e inversión estarían desgastándose sin tener la certeza de obtener algún beneficio para la empresa.

De esta manera, la implantación de la formación funcionará en la medida en que el plan de formación esté vinculado con la estrategia de la empresa; deberá estar basado en un objetivo realista y debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios (Holton y otros 2000).

Otro tema importante que se debe tener en cuenta es que existe una asociación positiva entre la gestión de los Recursos Humanos con la formación y selección del personal, con la percepción del rendimiento de la empresa (Delaney y Huselid 1996).

Asimismo, es necesario que la formación se planifique para asegurar resultados óptimos. Para ello, es necesario que se tengan en cuenta tres etapas: análisis de

las necesidades de formación, desarrollo y aplicación del plan de formación y por último la evaluación de la formación. (Goldstein 1993).

La elaboración de un plan de formación seguirá una secuencia lógica específica, pues, dependiendo del rigor con el que se diseñe y del cumplimiento a cabalidad de este, se conseguirá el éxito en las empresas. Se debe tener claro el objetivo de la formación, atendiendo a las fases de su realización y detectando los resultados finales y por último contrastándolo con la planificación inicial. Muchos autores han detallado las etapas que debe tener el Plan de formación; es así como en general mencionan el análisis de la situación, la detección de las necesidades de formación, el diseño de la formación y la planificación de las acciones formativas, de desarrollo y de gestión de la formación (González y González 2006). A estas etapas le agregaríamos la evaluación de la formación, la misma que también debe ser planificada.

Autores como Kraiger, Mc Linden y Casper (2004) consideran que las motivaciones que tienen las empresas para que inviertan en formación, se relacionan positivamente con el desempeño organizacional y consideran que la planificación de la formación debe ser un esfuerzo de colaboración con la participación de todos los niveles de la organización.

En otro sentido, autores como Phillips y Phillips (2001) indican que existen obstáculos que son factores relevantes que pueden determinar el fracaso de la formación, tales como la falta de involucramiento de los directivos, participación insuficiente de los usuarios directos, entre otros.

Con todo lo expuesto, se puede evidenciar que existen grandes vinculaciones entre los objetivos organizacionales y los de formación; para poder cumplir con los primeros, deberán en muchos casos contar con formar al personal, pero todo alineado al gran objetivo organizacional. En la literatura, encontramos autores que investigan la formación y sus resultados; sin embargo, son pocas las

investigaciones que se han realizado sobre la planificación de la formación, que, como se ha visto, es una de las herramientas estratégicas más importantes que puede conducir a la organización al logro de sus objetivos.

Si todas las empresas planificaran la formación, no se realizarían gastos innecesarios; es decir, se disminuirían los costos, pues solo se capacitaría según el análisis de las necesidades y con planteamientos de los objetivos claros, lo que serviría como base sólida para la planificación del desarrollo del empleado, mejoraría la planificación empresarial e incrementaría la conciencia de la importancia de una gestión eficiente en todos los niveles de la organización (Chiavenato 2007)

Uno de los resultados al que se pretende llegar con la presente investigación es conocer cuáles son las motivaciones y obstáculos que tienen las grandes empresas peruanas para planificar la formación alineada a los objetivos organizacionales, y conocer qué alternativas de actuación tienen las empresas para que la formación apoye a los objetivos que persigue la empresa. De esta manera, con los resultados, se espera contestar a la pregunta ¿cuáles son los factores que determinan que las grandes empresas peruanas planifiquen la formación alineada a los objetivos organizacionales? Con ello, se podrá contribuir para que las empresas puedan conocer esos factores y poder aplicarlos para el logro de los objetivos.

## ***1.2 Justificación de la investigación***

Revisando lecturas de diversos autores, en todas ellas se evidencia la importancia que tiene la formación debido a diferentes factores, tales como la adquisición de nuevas habilidades, la motivación para el personal, el aumento del valor para el accionista debido al retorno de la inversión, el incremento en la productividad, el aumento de la competitividad, entre otros. Sin embargo, nada de esto podría tener resultados positivos sin una adecuada planificación de la formación.

La gran mayoría de los autores leídos consideran a la formación como una inversión, pues se espera que el desembolso reditúe en beneficio para la empresa. No obstante, si este desembolso no es planificado y no es concebido desde la planificación estratégica, podría tener resultados negativos; es por ello que es importante alinearlos con los objetivos organizacionales. En ello radica la importancia de la presente investigación.

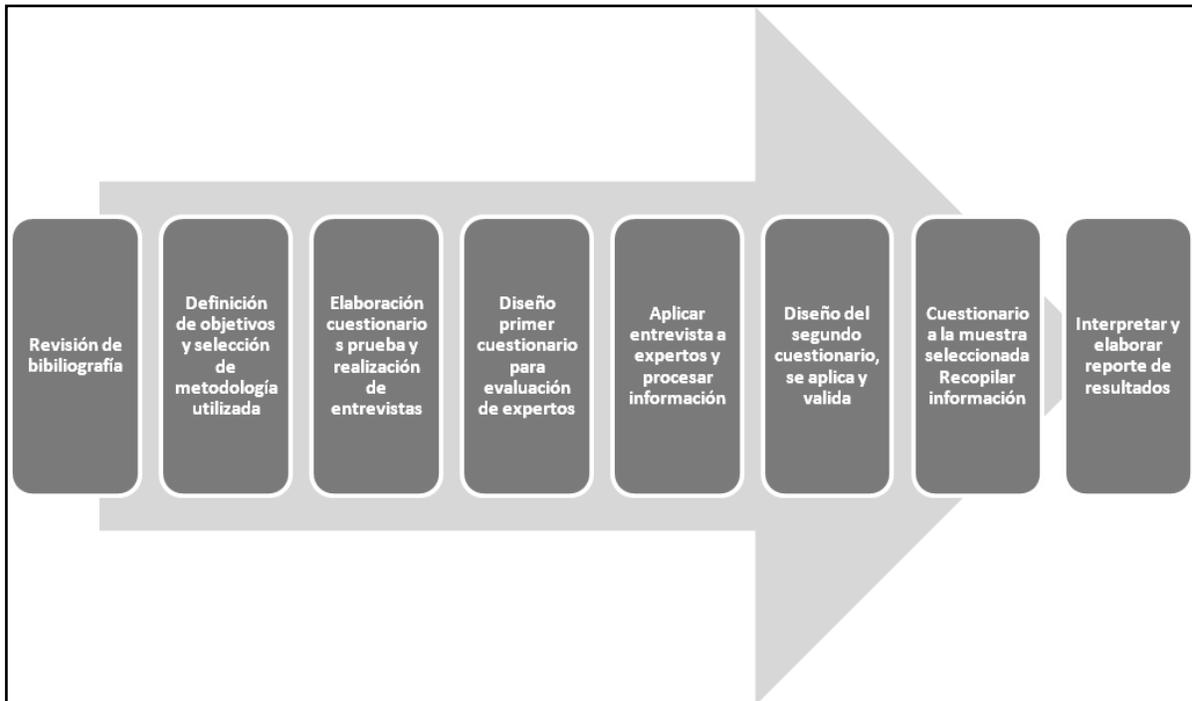
Las grandes empresas del Perú capacitan al personal y en algunas oportunidades lo hacen sin tener un conocimiento previo de cuáles son las áreas de mejora necesarias para el mejor desempeño de los empleados, ni cuáles son las necesidades de formación, ni qué se necesita del personal para lograr los objetivos organizacionales y posiblemente no comunican adecuadamente a los empleados acerca de cuáles son estos objetivos organizacionales. De acuerdo a lo señalado por algunos expertos, en algunas empresas, la formación simplemente busca utilizar el presupuesto asignado y que este se complete en el periodo previsto. Incluso, existen empresas que, al momento de requerir un recorte presupuestal, lo primero que eliminan es el presupuesto de formación.

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación servirá para identificar y analizar la conveniencia de que las empresas peruanas conozcan cuáles son los factores que determinan que las grandes empresas peruanas planifiquen la formación alineada a los objetivos organizacionales. En general, son pocas las investigaciones realizadas acerca de la importancia de la planificación de la formación para el logro de los objetivos organizacionales; en el caso del Perú, aún no contamos con evidencia que nos ayude a conocer la realidad acerca de la formación.

### 1.3 Estructura de la investigación

La presente investigación se ha desarrollado sobre la base de las siguientes fases:

**Figura N° 2: Metodología de investigación**



Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de la presente tesis, se estableció el plan de trabajo que a continuación se detalla:

**Cuadro N° 1: Plan de trabajo**

<b>Plan de trabajo de la Tesis Doctoral</b>	<b>2010 2011</b>	<b>Jul 12</b>	<b>Ago 12</b>	<b>Set 12</b>	<b>Oct 12</b>	<b>Nov 12</b>	<b>Dic 12</b>	<b>Ene 13</b>	<b>Feb Mar 13</b>	<b>Abr Set 13</b>	<b>Oct 13</b>	<b>Nov 13</b>	<b>Jun 14</b>
1. Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico													
2. Definición del problema, constructos, objetivos, hipótesis y variables													
3. Desarrollo del diseño de investigación													
Elaboración de ficha													
Validación de ficha por asesor													
Diseño de la metodología													
Validación del diseño (mixta)													
4. Entrevistas a profundidad con expertos y análisis cualitativo (1ra fase)													
5. Elaboración de cuestionario (1ra versión)													
6. Aplicar el instrumento de expertos para validarlo 40 personas													
7. Diseño del Segundo cuestionario													
8. Aplicación de cuestionario como prueba piloto para validarlo													
9. Procesamiento del cuestionario													
10. Aplicar el cuestionario definitivo a la muestra seleccionada para recoger y analizar datos cuantitativos.													
11. Interpretación de análisis cuantitativo													
12. Elaboración de reportes de resultados (prueba de hipótesis)													
13. Redacción de tesis													
14. Envío de tesis													
15. Respuesta de asesor													
16. Defensa de tesis													

Fuente: Elaboración propia

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### 1.4.1 Objetivo general

El objetivo de la presente investigación es establecer los factores determinantes que hacen posible que la planificación de la formación impacte en el logro de los objetivos organizacionales en las grandes empresas peruanas.

### 1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar si el diagnóstico de necesidades del personal de las diversas áreas funcionales como estrategia para diseñar los programas de formación y la valoración que hace la empresa al diseño de los programas de formación se asocian, y si son motivaciones que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.
2. Averiguar si los empleados están más satisfechos al saber que la formación obedece a una planificación alineada a los objetivos organizacionales y conocer las diferentes alternativas de formación que se ofrece en la empresa, se asocian y si son motivaciones que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas
3. Indagar si la falta de conocimiento de los resultados de los planes de formación pasados se asocia a la participación limitada de los directivos en la elaboración del plan de formación y si son obstáculos que dificultan la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas
4. Identificar si la escasa valoración de la alta gerencia para trabajar dentro de una cultura de planificación se asocia a la falta de una estrategia de comunicación clara de difusión de los objetivos organizacionales y si son obstáculos que dificultan la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

5. Potenciar las competencias de los empleados para cubrir la brecha entre lo que hace y debe hacer, se asocia con conocer si el personal con potencial va desarrollando las competencias necesarias para el futuro puesto y si son motivaciones que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

#### 1.4.3 Justificación de los objetivos

El objetivo de la presente investigación es identificar los factores determinantes de la planificación de la formación que impactan en el logro de los objetivos organizacionales en las grandes empresas peruanas

Se trata de una investigación que se justifica en la falta de estudios sobre el tema. Existen pocas investigaciones realizadas sobre planificación de la formación y posiblemente ninguna en relación a las empresas peruanas, por lo que se identifica que existe un vacío relacionado con la planificación de la formación que no ha sido investigado.

El estudio contribuirá aportando conocimiento a las empresas grandes del Perú, pues se trata sobre cuáles son los factores que determinan que esa planificación de la formación contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Definitivamente, la alta dirección debe estar comprometida con el tema y debe formar parte de sus prioridades, toda vez que los resultados servirán para obtener mejores resultados económicos.

Es así que las empresas podrán desempeñarse eficazmente en cuanto a la gestión del negocio y ser más competitivas en la medida que los responsables de la dirección de estas, apoyen a los programas de formación que se lleven a cabo en la empresa con la alineación de los objetivos organizacionales. Se necesita trabajar en conjunto (empleados, supervisores y directivos) y que todos tengan la misma consigna para obtener mejores resultados por medio de la formación. Con

ello, se asegurará que todo lo invertido en formación está siendo bien canalizado, pues todos apuntan a un mismo objetivo.

Esta investigación también tendrá un aporte de conocimientos a la sociedad, pues contribuye con el desarrollo de la gestión de los recursos humanos en el Perú a través de la identificación de los factores determinantes que hacen posible que la planificación de la formación se alinee y apoye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El interés de la presente investigación radica en que las empresas deben crear una cultura de planificación, de anticiparse y tener una línea de acción concreta, la misma que puede ser medible conforme pasa el tiempo para saber cuál ha sido el comportamiento comparado con la realidad.

Siendo la planificación un tema importante de la administración que ha sido tan investigada y tan bien entendida por los empresarios, y por otro lado que la formación tenga varias investigaciones, extraña que la planificación de la formación no haya tenido los mismos resultados, entendiéndose que con ella se puede realizar diferentes cambios en la organización, desde adquirir nuevos y mejores conocimientos, cambios en las actitudes y habilidades, hasta cambios motivacionales que pueden afectar de manera positiva la competitividad y productividad de las empresas. Se debe considerar también que la inversión que realiza la empresa puede alcanzar niveles que impacten positiva o negativamente en las utilidades de las mismas.

## **Capítulo N° 2**

### **Estado del arte**

#### ***2.1 Administración Estratégica***

La administración estratégica es sin lugar a dudas, el inicio de un proceso estratégico que permitirá a la organización cumplir sus objetivos organizacionales por medio de la utilización de estrategias como herramientas de gestión.

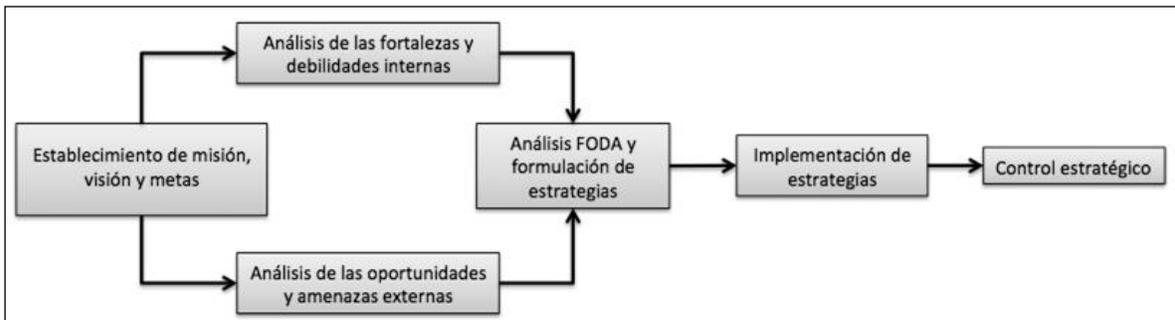
Los autores Bernal y Sierra señalan que “es indudable que, desde el comienzo de la humanidad, la administración y la gerencia siempre han sido actividades humanas importantes; sin embargo, es solo a partir del siglo XX que estas actividades se convierten en campos del conocimiento humano dedicados al estudio tanto de diferentes formas de utilizar racionalmente los recursos de las organizaciones como del quehacer administrativo, es decir, el estudio de diferentes actividades que realizan las personas en el desempeño de sus funciones, para lograr los objetivos de dichas organizaciones y conducir a las personas que laboran en ellas con tal propósito” (Bernal y Sierra 2008: 7).

Cabe resaltar que, en el proceso de administración estratégica, los gerentes de la alta dirección diseñan habitualmente las políticas y prácticas de sus departamentos para que coincidan con los objetivos estratégicos de la compañía (Dessler 2009).

Asimismo, se señala que “La administración estratégica involucra a los administradores de todas las divisiones de la organización en la formulación e implementación de estrategias y metas estratégicas. Integra la planeación estratégica y la administración en un solo proceso. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los administradores a pensar de manera estratégica” (Bateman y Snell 2005: 115).

En el siguiente cuadro, Bernal y Sierra plasman el proceso de administración estratégica. De este modo, se puede evidenciar cómo se desarrolla la administración estratégica, desde el establecimiento de la misión, visión, metas organizacionales hasta llegar al control estratégico, pasando por la planificación estratégica.

**Figura Nº 3: Proceso de administración estratégica**



Fuente: Bateman y Snell 2005

En la actualidad, los ejecutivos estimulan cada vez más para que los administradores de toda la organización participen en el proceso de elaboración de estrategias. El ambiente cambiante ha obligado a los empresarios a buscar nuevas ideas innovadoras en todos los niveles de la organización para incrementar la competitividad de sus firmas (Bateman y Snell 2005).

## **2.2 Planeación Estratégica**

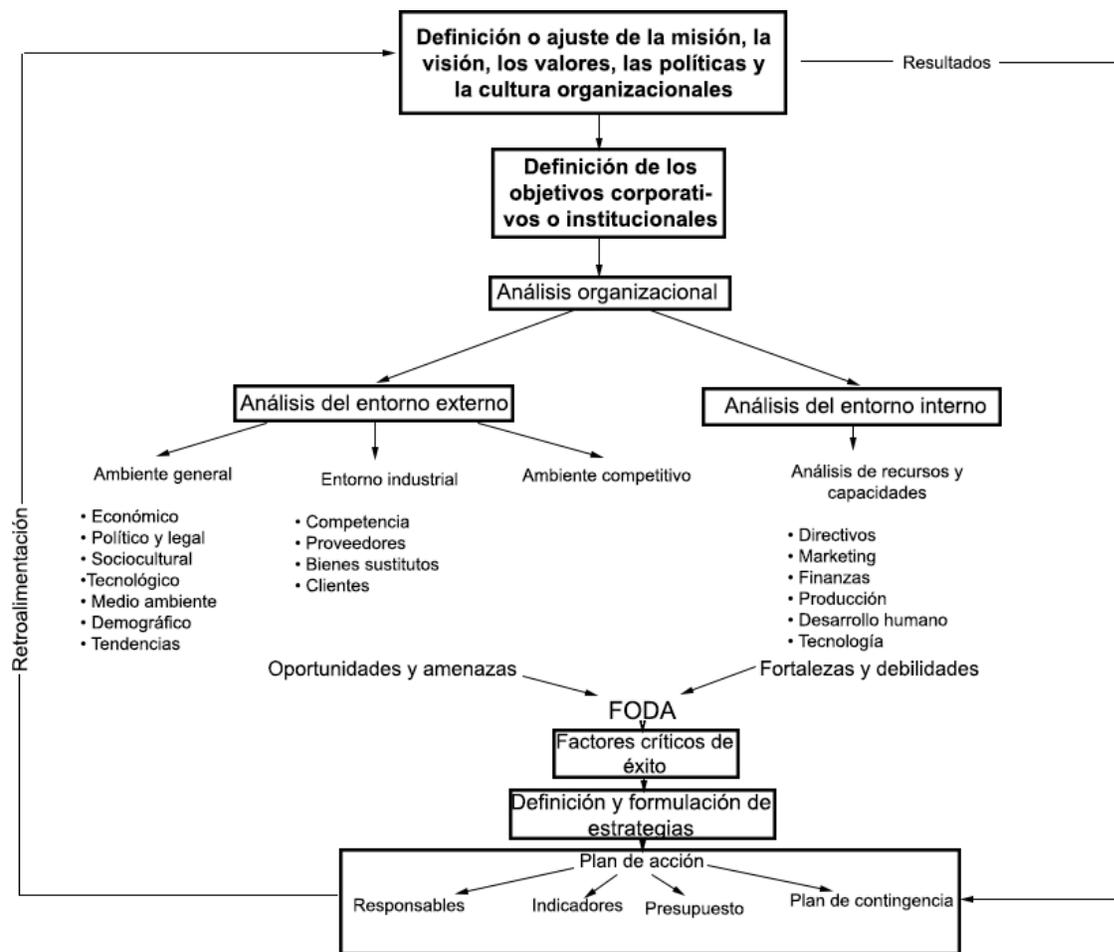
### **2.2.1 Definición**

La planeación estratégica es un proceso de largo plazo en donde se definen los objetivos organizacionales. Es una herramienta fundamental para las empresas, en la que se consideran las variables internas y externas de las organizaciones como factores influyentes en el cumplimiento de los objetivos.

En este contexto, se indica que la planeación estratégica “es el proceso que se utiliza para: 1) diagnosticar los entornos internos y externos de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas” (Hellrieger, Jackson y Slocum 2008: 215).

Tal y como se muestra a continuación en la figura N° 4, son diversos aspectos los que se deben tener en cuenta para entender el proceso de la planeación estratégica, siendo este un proceso que nunca se acaba, pues siempre hay una reformulación por medio de la retroalimentación.

**Figura N° 4: Proceso de la planeación estratégica**



Fuente: Bernal y Sierra 2008

Los autores Bernal y Sierra opinan que la planeación estratégica “es un tipo de planeación que implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas” (Bernal y Sierra 2008: 52).

Asimismo, señalan que las funciones de la planeación estratégica son dirigir la direccionalidad del futuro de las organizaciones, optimizar el uso de los recursos, responder de forma adecuada a los cambios del entorno, precisar objetivos a largo plazo, estimular el pensamiento y la actitud estratégica y, por último, realizar un análisis permanente del entorno (Bernal y Sierra 2008).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) sostienen que la planeación requiere de la selección de proyectos y/o de los objetivos y acciones para lograrlos, y tomar las decisiones en base a diversas alternativas. Esta planeación usualmente se realiza en un ambiente de incertidumbre, en donde los factores externos e incluso internos tienen posibilidades de cambiar, es así que solo se puede realizar suposiciones o pronósticos sobre el ambiente en el que se desempeñará la empresa.

En este mismo sentido, Chiavenato y Sapiro (2011) mencionan que el planeamiento estratégico tiene relación con el comportamiento sistemático y holístico, e involucra a toda la organización en conjunto y a cada uno de sus integrantes quienes deben entenderlo. Es un conjunto alineado de decisiones, las mismas que moldean el camino elegido para llegar al objetivo organizacional. Esta planeación estratégica busca una dirección, un curso de acción, busca una maniobra para superar a los competidores.

Dessler (2009) resume la definición de planeamiento estratégico en “(...) decidir cuál es el negocio en el que se trabaja ahora y a cuales negocios se desea

ingresar, formular una estrategia para lograrlo y ejecutar el plan” (Dessler 2009: 79).

Por otro lado, Bateman y Snell (2005) definen la planeación estratégica como un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo. Definen la estrategia como un patrón de acciones y de distribución de recursos diseñado para alcanzar las metas organizacionales. Es importante la comunicación de esos planes al personal, pues todos los involucrados en la organizaciones deben saber cuál es la dirección que está tomando la empresa.

Para Amaru (2009), la planeación estratégica es un proceso en el cual se logra definir la misión y los objetivos organizacionales, considerando los factores internos y externos que influirán de alguna manera en el desempeño de la organización. Los planes estratégicos establecen los productos y servicios que se pretende ofrecer, los mercados y clientes que se desea atender y las formas de lidiar con la competencia. Este proceso de planeación se aplica a la empresa en su totalidad y a cada área de la misma, es decir, producción, marketing, recursos humanos, etc. Una buena estrategia nos llevará a conseguir el objetivo propuesto por la organización. El plan estratégico es la combinación de tres decisiones: la misión, los objetivos de desempeño y las ventajas competitivas que pretende tener sobre sus competidores.

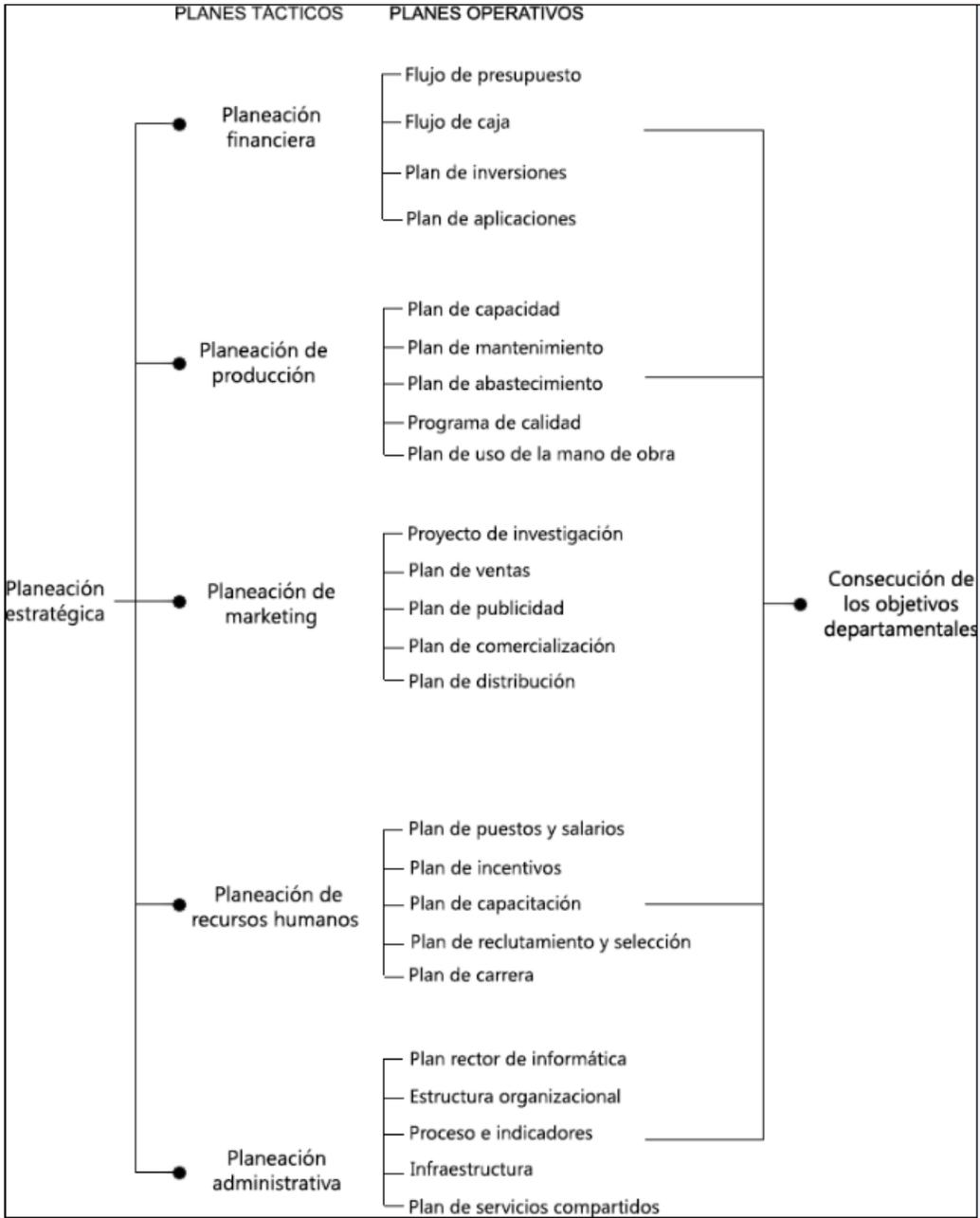
“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato y Sapiro 2011: 25).

Es indiscutible que, cuando la misión de una empresa está claramente definida y todo el personal entiende las directrices, todos harán el máximo esfuerzo en conseguir los objetivos de la empresa. Los niveles directivos esperan que las

actividades de recursos humanos se alineen con la misión y las metas estratégicas y agreguen valor hacia el logro de las metas (Mondy y Noe 2005).

En este sentido, se presenta la siguiente figura, en la cual se indica como todas las áreas funcionales planean en función de la planeación estratégica organizacional.

**Figura N° 5: Procesos de planeación por nivel jerárquico y por tipo**



Fuente: Chiavenato y Sapiro 2011

Existen diferentes definiciones en lo referente al planeamiento estratégico, aunque todas tienen mucho en común. A continuación, se enumera los pasos a seguir para llevarlo a cabo según algunos autores.

1. Planteamiento general de la empresa
2. Misión y visión
3. Análisis de la situación actual
4. Identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cada área
5. Objetivos y estrategias
6. Plan operativo de las áreas funcionales

Con lo anteriormente expuesto se puede apreciar que la planificación está inmersa en todos los procesos de la empresa, incluyendo al formación del personal, de ahí su importancia para la empresa.

### 2.2.2 Visión y misión

Las organizaciones deben contar con una clara visión de la empresa, debido a que señala la dirección que seguirá en el futuro. En este sentido, se señala que “La visión expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros” (Hellriegel, Jackson y Slocum 2008: 216).

Asimismo, Bernal y Sierra (2008) señalan que la visión es la descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización, es el estado futuro deseado por una organización, es un ideal realista, proporciona la dirección hacia la cual la organización decidió moverse, se define para un horizonte de tiempo y motiva el compromiso de los *stakeholders* para llevar la organización a la dirección deseada.

Por otro lado, la misión es la razón de ser de la organización. En este contexto, los autores Bernal y Sierra (2008) destacan que “la misión define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones o corporaciones, y establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación a los integrantes de la organización al señalarles y permitirles comprender como se relaciona lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades con el propósito general de la misma” (Bernal y Sierra 2008: 68).

Cabe resaltar que tanto la visión como la misión deben ser comunicadas a todo el personal de la organización. En este mismo contexto, Kaplan y Norton (2001) destacan que “Claramente la comunicación es un factor clave para el éxito de la organización. Aun así, la comunicación pobre prevalece. Si los empleados no entienden la visión, es aún menos probable que entiendan la estrategia propuesta para alcanzar dicha visión. Sin entender la visión y la estrategia, los empleados no pueden improvisar para encontrar formas de ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos” (Kaplan y Norton 2001: 237).

Según lo anteriormente expuesto por diferentes autores, el inicio del plan estratégico se encuentra en la redacción de la misión y visión de la organización y el firme compromiso de los empleados. Para ello, la comunicación es de especial importancia, pues, sin ello, los empleados no sabrían hacia donde se dirige la empresa.

### 2.2.3 Análisis del entorno organizacional

Para analizar el entorno organizacional se debe identificar las variables demográficas, culturales, políticas, sociales y culturales de la organización, así como la competencia, clientes y proveedores a fin de poder analizar el entorno de cada una de ellas.

Una herramienta muy útil para analizar el entorno es la matriz FODA, debido a que nos permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización y las oportunidades y amenazas que enfrentan.

Las variables del entorno cada vez son más cambiantes debido a la dinámica de los mercados, la globalización, la innovación tecnológica, entre otros; así lo explica Chiavenato (2007): “las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas (...). Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características” (Chiavenato 2007: 125).

La empresa debe tomar decisiones muchas veces de manera intempestiva, e improvisar soluciones que en muchos casos pueden comprometer la continuidad del éxito de la empresa. Sin embargo, cuando los cambios externos son identificados a tiempo, se puede trabajar anticipadamente los cambios internos para hacer frente adecuadamente a esas amenazas y oportunidades externas. Con ello, se puede reducir riesgos, y evitar pérdidas y la destrucción innecesaria del capital (Chiavenato y Sapiro 2011).

Por su parte, Kirkpatrick (1991) opina que “el avance global hacia los objetivos planificados se evalúa periódicamente. Se pueden incluir modificaciones en la planificación, ya que los objetivos iniciales e incluso la misión pueden cambiar. En estos casos, el proceso de planificación es una actividad cíclica” (Kirkpatrick 1991: 56).

Tal y como lo indican diferentes autores que a continuación se mencionan, el entorno de las organizaciones es cada vez más cambiante y las empresas deben estar preparadas para ese cambio, es así como algunos de ellos lo explican:

Mondy y Noe (2005) indican que se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las auténticas necesidades de la empresa sin dejarse influenciar por

la adopción de programas que realizan algunas empresas. “Los cambios importantes en los ambientes externo e interno exigen un cambio corporativo” (Mondy y Noe 2005: 207).

“(…) Las organizaciones que tendrán éxito en el futuro (un futuro que es cada vez más presente) serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales y sostenibles en el tiempo, para adaptarse a los retos que plantea el entorno”, afirma Cañizares (en Pineda 2011).

“El proceso de globalización, las nuevas tecnologías, y la necesidad de adaptarse con celeridad a los cambios contextuales han incentivado que las organizaciones traten de ser más flexibles, siendo los recursos humanos una vía para alcanzar dicho objetivo. (...) las decisiones de carrera son una responsabilidad compartida entre el empleado y la organización” (Valle 2004: 132).

Según Mondy y Noe (2005), las exigencias del mercado son grandes: mejora de calidad, bajar costos, entre otros. Por ello, las empresas deben mejorar continuamente el desempeño general; así también, los cambios tecnológicos y las mejoras en los procesos generan que la fuerza laboral se capacite constantemente. Las empresas exitosas se dan cuenta de que los programas de formación bien elaborados se correlacionan con el éxito a largo plazo.

Para muchos autores, la solución para estos frecuentes cambios que se presentan en el entorno de las organizaciones se produce mediante la formación; algunos de ellos así lo explican:

Los autores Llinàs, y otros (2006) indican que el conocimiento es una de las claves de la competitividad de las empresas, al igual que la tecnología. La formación es la única respuesta al reto de un mundo que cambia muy rápidamente. Con la formación, la empresa se anticipa al cambio; es proactiva y permite innovar antes que la competencia.

“La intensidad de los cambios (...) conlleva grandes dosis de incertidumbre sobre el entorno al que se ha de enfrentar la empresa. El aprendizaje y la gestión del conocimiento son necesarios para poder dialogar con el entorno a fin de obtener información que, debidamente procesada, se convierta en nuevas ideas para competir y así poder responder a las exigencias del entorno” (Ventura 2008: 11).

“La lucha de las empresas para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo y en rápida evaluación, propicia la aparición de un aumento paralelo de la demanda de formación y de los recursos que se le dedican. Para justificar el incremento de dichos recursos, y para demostrar que se aplican donde son más necesarios, debe realizarse un análisis periódico y sistemático de las necesidades de formación en la empresa, que suele llevar a cabo el departamento de formación” (Kirkpatrick 1991: 10).

#### 2.2.4 Objetivos organizacionales

Los objetivos o metas indican lo que las organizaciones quieren lograr a corto, mediano y largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad.

En este sentido, Bateman y Snell (2005) señalan que las metas son el propósito o fin que la dirección desea alcanzar, deben ser específicas, retadoras y realistas.

Asimismo, “Objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control” (Koontz, Weihrich y Cannice 2012:110).

Por otro lado, cabe señalar que “después de definir el negocio, los administradores deben establecer un conjunto de metas básicas a las que se dedicará la organización. Fijar esas metas brinda a la organización una dirección o propósito” (Jones y George 2006: 269).

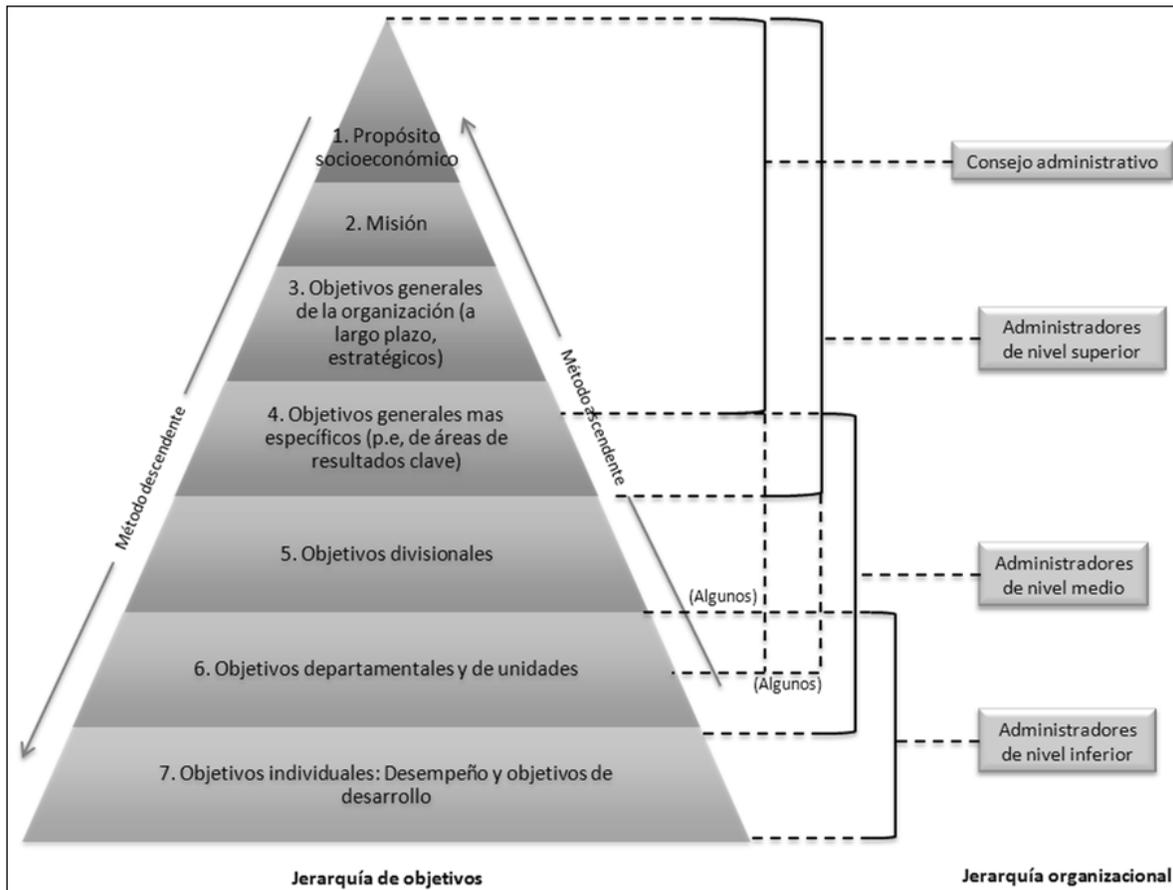
De esta manera, Dessler (2009) señala que “el establecimiento de metas y planeación implica traducir las metas organizacionales y departamentales en objetivos específicos para cada empleado. La coincidencia de metas significa contar con un proceso que permita a cualquier gerente observar la relación entre los objetivos del empleado y las metas del departamento o la organización” (Dessler 2009: 338).

En ese mismo sentido, el autor Amaru (2009) señala que “los objetivos estratégicos definen los resultados deseados para toda la empresa en el largo plazo; abarcan áreas de desempeño como posición en el mercado, volumen de negocios, innovación, responsabilidad social e imagen en la comunidad, competencias de recursos humanos, valor y eficiencia de los recursos físicos, inversiones, resultados financieros globales, entre otros. Las estrategias siempre se asocian a los objetivos estratégicos, los resultados que la empresa pretende alcanzar” (Amaru 2009: 191).

A continuación, se muestra en la siguiente figura que los objetivos forman una jerarquía que va desde la meta más amplia hasta objetivos individuales específicos. Es así que los objetivos forman una jerarquía, que van desde el objetivo organizacional, pasando por los objetivos de área, hasta llegar a los objetivos individuales.

En la misma figura, podemos apreciar la jerarquía organizacional según cada tipo de objetivo.

**Figura Nº 6: Jerarquía de objetivos**



Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice 2012

Según Amaru (2009) una vez que se plantee el objetivo, se tendrán que detallar las actividades a realizar; luego de ello, se tendrán que elaborar el listado de los recursos que consumen dichas actividades, así como su costo.

Cañizares afirma que “es normal que una empresa defina sus objetivos estratégicos en términos de resultado globales a obtener para toda la organización. Estos resultados se trasladan como objetivos parciales y complementarios a las unidades funcionales. Estas unidades, que son quienes desarrollan las operaciones de la empresa, hacen suyos estos objetivos y determinan los métodos para alcanzarlos, que a su vez se convierten en objetivos para el escalón siguiente en la organización. Este proceso se conoce

habitualmente con el nombre de Despliegue de la Estrategia” (en Pineda 2011: 30).

#### 2.2.5 Estrategias y planes operativos

Luego de conocer el objetivo organizacional, los de áreas y los individuales, se debe trabajar en el establecimiento de las estrategias.

En este sentido, Dessler (2009) menciona que la alta gerencia formula las estrategias corporativas y competitivas de la organización, por su lado, la gerencia de recursos humanos diseña las estrategias, políticas y prácticas alineadas a la estrategia corporativa y competitiva de la organización.

“La estrategia puede ser interpretada en términos simples, como un medio a través del cual la empresa alcanza los objetivos fijados. (...) Visto de esta forma, la estrategia se relaciona con la forma en que la empresa hace que los recursos con los que cuenta, recursos internos, satisfagan las exigencias que el entorno le demanda para poder conseguir sus objetivos futuros” (Valle 2004: 111).

Del mismo modo, opinan Bateman y Snell (2005) señalando que los planes son acciones o medios que los administradores utilizan para lograr las metas de la organización.

Planear es el proceso que siguen los administradores para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas; es una de las cuatro funciones gerenciales principales. La estrategia es el conjunto de decisiones y acciones que toman los administradores para que la organización alcance sus metas (Jones y George 2006: 261).

En ese mismo sentido, Jones y George (2006) definen el plan empresarial como las decisiones de los gerentes divisionales referidos a las metas de largo plazo, estrategia general y estructura de su división. Y a la estrategia empresarial como

el plan que indica como pretende competir una división con sus rivales en su sector económico.

Mientras tanto, Dessler (2009) explica que las estrategias funcionales de la empresa serán coherentes con las estrategias del negocio, identificando las líneas básicas de acción que cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio alcance sus metas competitivas.

Bateman y Snell (2005) señalan que “la estrategia funcional es el paso final de la formulación de estrategias; es establecer las principales estrategias funcionales, las cuales corren por cuenta de cada una de las áreas funcionales de la organización para apoyar la estrategia de negocios” (Bateman y Snell 2005: 125).

Consecuente con las definiciones anteriores, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que las estrategias tienen formas jerárquicas desde el nivel corporativo hasta los niveles de negocio y funcional, desarrollando diferentes tipos de estrategias y políticas en todas las áreas funcionales como finanzas, personal, relaciones públicas, servicios, marketing, y demás. Se determinan los objetivos básicos a largo plazo, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

“(…) una estrategia bien diseñada y bien comprendida, mediante la alineación y la coherencia de los limitados recursos de la organización puede producir unos espectaculares resultados” (Kaplan y Norton 2001: 15).

Los mismos autores consideran algunos principios básicos que son importantes en una organización basada en la estrategia para lograr los objetivos organizacionales, los mismos que se refieren a traducir la estrategia en términos operativos, alinear la estrategia con el de la organización Siendo los principios básicos los siguientes: Las estrategias individuales deben estar integradas, los empleados deben comprender la estrategia de tal manera que su trabajo

contribuya al éxito de esta, hacer de la estrategia un proceso continuo y movilizar el cambio mediante el liderazgo de sus directivos.

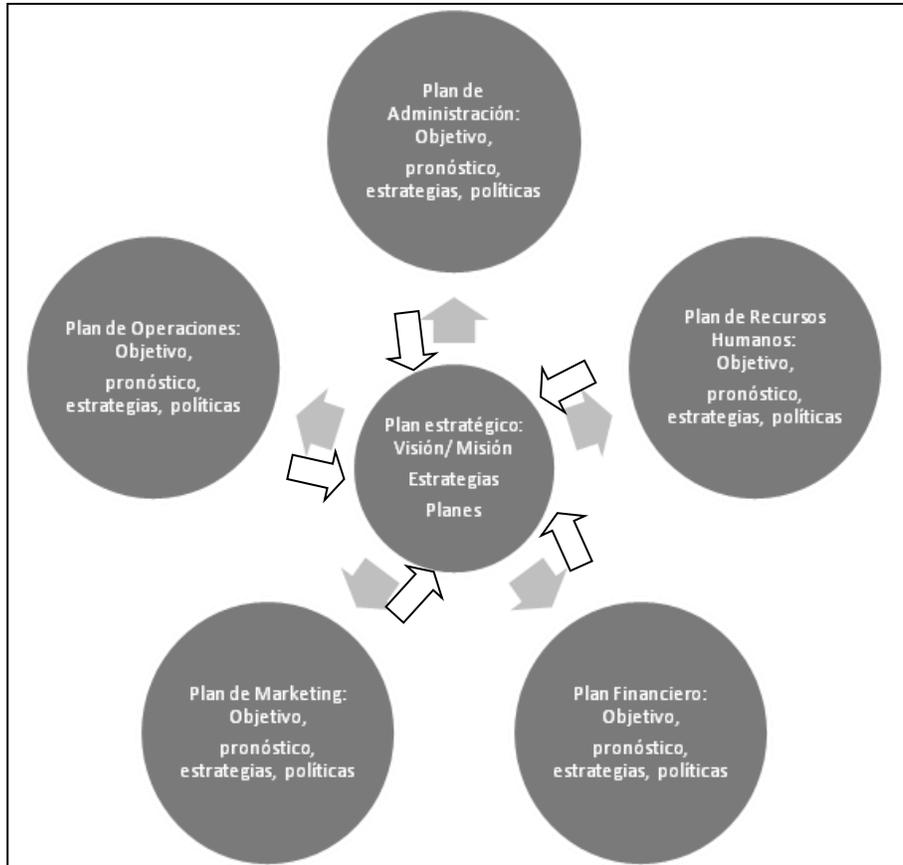
#### 2.2.6 Planes operativos de las áreas funcionales

En las empresas, las áreas funcionales tienen sus propios objetivos. Ellas devienen de los objetivos organizacionales y deben tenerse en cuenta para la elaboración de las estrategias y del plan operativo del área funcional.

La alineación de los objetivos del departamento con el de la organización es de vital importancia. El desarrollo de estrategias de recursos humanos puede ser definido como la gestión estratégica de las actividades de formación y desarrollo para el logro de los objetivos organizacionales, asegurando la utilización del conocimiento y habilidades de los empleados, ocupándose de la gestión de su aprendizaje a largo plazo y teniendo en cuenta la estrategia de la empresa (Valle 2004).

La planeación de recursos humanos se relaciona con la planificación estratégica por medio de la formulación de estrategia y su implementación. Tal como se muestra en la figura N° 7, todos los planes deben derivarse del estratégico y al mismo tiempo contribuir a que este se logre.

**Figura N° 7: Relación entre el plan estratégico de la organización y los planes operativos de departamentos individuales**



Fuente: Adaptada deDonnelly, Gibson y Ivancevich 1997

Al mismo tiempo que el plan estratégico proporciona dirección para los planes operativos individuales, estos contribuyen al éxito del plan estratégico.

### 2.2.7 Área funcional recursos humanos

El área de recursos humanos brinda soporte a todas las otras áreas de la empresa por medio de la selección del personal, capacitación y desarrollo, retención entre otros.

#### 2.2.7.1 Planeación de recursos humanos

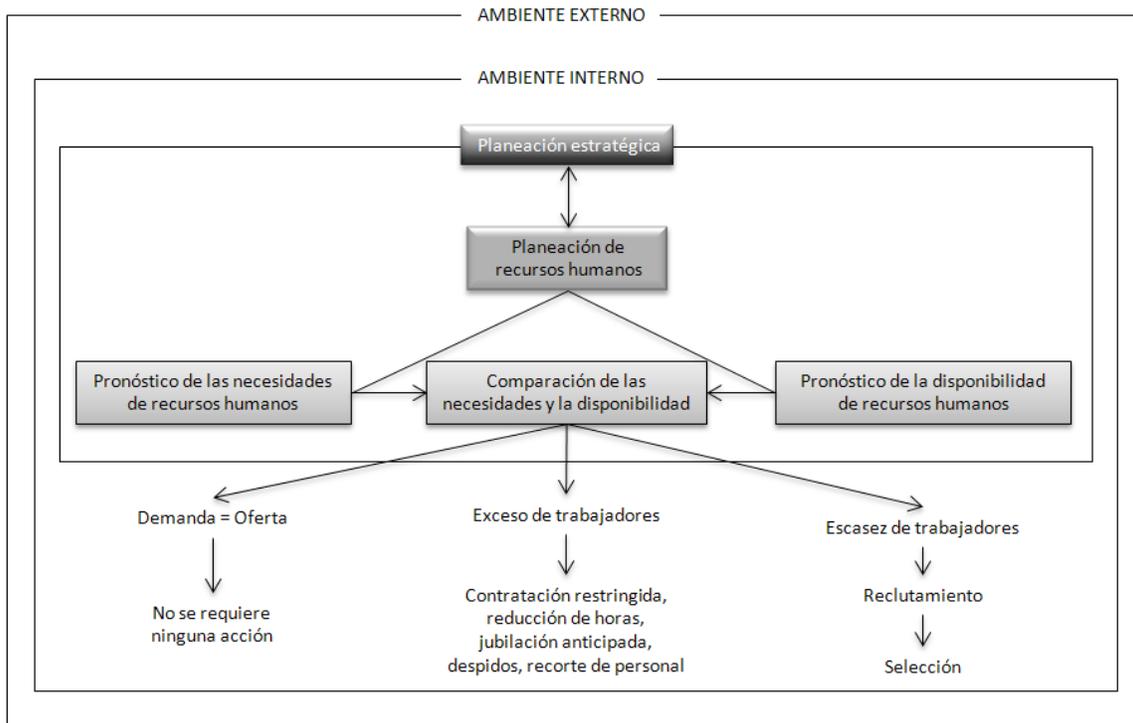
Según Mondy y Noe (2005) la “planeación de recursos humanos se basa en las actividades realizadas por los administradores para proyectar sus necesidades actuales y futuras de recursos humanos” (Jones y George 2006: 419).

Es en ese sentido que “los recursos humanos deben tener una participación importante en el proceso de planeación estratégica. Siendo esta el proceso mediante el cual la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos” (Mondy y Noe 2005: 99).

De este mismo modo, y tal como se muestra en la siguiente figura, la planeación estratégica está influenciada por el ambiente externo e interno; a su vez, la planeación estratégica influye en la planeación de recursos humanos. Para la elaboración de esta, es necesario que se conozcan las necesidades futuras de recursos humanos y compararlas con la disponibilidad para conocer la brecha existente. En este caso, la formación es considerada con mayor prioridad cuando hay escasez de trabajadores con ciertas habilidades.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, podemos concluir, sobre la importancia del área funcional de los Recursos Humanos dentro de toda organización, que la planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos.

**Figura Nº 8: El proceso de planeación de recursos humanos**



Fuente: Mondy y Noe 2005

En ese mismo sentido, “la planeación de recursos humanos es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal” (Mondy y Noe 2005: 5).

Es así como “la planeación de los recursos humanos implica pronosticar los recursos humanos que necesitará la organización y preparar las medidas que se tomarán para satisfacer esas necesidades. El objetivo principal es garantizar que el número y el tipo correctos de individuos estarán disponibles en el momento oportuno y en el lugar indicado para poder satisfacer las necesidades de la organización. La planeación de recursos humanos está directamente vinculada a la planeación estratégica” (Hellriegel, Jackson y Slocum 2008: 431).

Según Mondy y Noe, los recursos humanos son los que fomentan y quienes deben conocer a fondo el cambio que quiere dar la empresa y desarrollar estrategias para hacer que funcionen. Mientras que los talentos sean aceptados como un elemento clave de la estrategia de negocio, los recursos humanos se relacionarán más de cerca con las actividades estratégicas que con las administrativas (Mondy y Noe2005).

Para tener en cuenta la importancia de los recursos humanos, Dessler (2009) menciona que “los gerentes utilizan el término estrategias de recursos humanos para referirse a las líneas de actuación específicas en la administración de recursos humanos que la empresa sigue para alcanzar sus metas estratégicas” (Dessler 2009: 86).

Consistentemente con lo anterior, “la planeación de recursos humanos es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite” (Mondy y Noe 2005: 99).

Entre las funciones que lleva a cabo el departamento de recursos humanos se encuentra el de asegurarse que los objetivos y políticas de recursos humanos de la empresa se coordinen y pongan en marcha; del mismo modo, colabora con el director general en el diseño de la estrategia de la empresa y asesora en temas como contratación, formación, evaluación, retribución, promoción, entre otros. La alta gerencia necesita la participación del equipo de recursos humanos en el diseño de la estrategia de la organización, pues se trata del equipo encargado de contratar, capacitar y remunerar a los empleados de la compañía (Dessler 2009).

Como se ha mencionado anteriormente, muchos autores opinan que la estrategia de la organización debe ser diseñada con la participación del área de recursos humanos. Es así como lo manifiestan algunos de ellos:

Existen tres desafíos estratégicos que enfrenta el área de recursos humanos: 1) la necesidad de apoyar los esfuerzos por mejorar la productividad y el desempeño corporativo, 2) los empleados tienen un papel más amplio en los esfuerzos que hace el patrón por mejorar el desempeño y 3) las unidades de recursos humanos deben participar más en el diseño del plan estratégico de la empresa (Dessler 2009).

De los objetivos organizacionales, se desprenden los objetivos de la administración de recursos humanos, y básicamente este último, se refieren a mantener y desarrollar la cantidad necesaria de personas con las habilidades, motivaciones y satisfacción por alcanzar los objetivos de la empresa, generar las condiciones organizacionales para el empleo y la plena satisfacción de las personas para el logro de los objetivos individuales y, por último, lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (Chiavenato 2007).

Las tareas principales de los directores generales de recursos humanos son diseñar estrategias para que la fuerza laboral esté integrada a las estrategias y metas de la empresa; mejorar la función de los recursos humanos en iniciativas de cambio importantes como la planeación estratégica, implementación de sistemas, entre otros; y ayudar a los gerentes de línea a lograr sus metas (Mondy y Noe 2005).

Lo mismo opina Dessler (2009), y menciona que, mientras la alta gerencia formula las estrategias corporativas y competitivas de la organización, la gerencia de recursos humanos diseña las estrategias, políticas y prácticas alineadas a la estrategia corporativa y competitiva de la organización. Seguidamente, indica que, para crear un sistema de administración de recursos humanos de manera estratégica, se debe tener en cuenta tres componentes: que los profesionales de recursos humanos cuenten con habilidades estratégicas y de otros tipos necesarios para crear el sistema de recursos humanos orientado a la estrategia; que se cuente con políticas y prácticas de recursos humanos, considerando la

manera de reclutar, seleccionar, capacitar, retribuir a sus empleados; y que se considere las conductas y habilidades de los empleados que requiere la estrategia de la compañía.

Mondy y Noe (2005) afirman que, para obtener productividad adicional de los trabajadores, la administración del personal debe desempeñar una labor significativa. Con ella, se deben lograr los objetivos organizacionales por medio de una adecuada utilización de los recursos.

“La realización de los planes requiere el empleo de las personas. Al igual que sucede con las demás áreas funcionales, el área de recursos humanos define sus estrategias para posibilitar la realización de las estrategias corporativas” (Amaru 2009: 216).

Un tema adicional para la administración de recursos humanos es la planeación de carreras individuales, actividades de desarrollo y evaluación del desempeño, así como el desarrollo de políticas de retención (Mondy y Noe 2005).

Es así que podemos deducir que los profesionales de recursos humanos deben diseñar las políticas y prácticas que generen en los empleados las habilidades y conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. Es de suma importancia la labor que cumple el área de recursos humanos en cuanto a contar con personal apto para conseguir las metas que la empresa se propone.

#### 2.2.7.2 Alineación estratégica de objetivos organizacionales con los objetivos de recursos humanos

Valle (2004) indica que, para adoptar un enfoque proactivo en la relación estratégica, uno de los enfoques es el de plena integración, es decir, en donde los lazos de unión entre la dirección estratégica y la dirección de recursos humanos son numerosas y mutuamente interactivos, en donde los responsables de recursos humanos se entienden como parte integrante de la alta dirección. Esa

integración plena se argumenta en que la integración proporciona un mayor número de soluciones para resolver los problemas complejos de las organizaciones; también asegura que los recursos de todo tipo se tienen en cuenta al establecer los objetivos y estrategias de la empresa. Al integrar los recursos humanos y la estrategia, permite considerar también a los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, de tal manera de no limitar innecesariamente la posibilidad para lograr una posición competitiva sostenible.

Es en ese sentido que “las actividades de formación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas” (Mondy y Noe 2005: 202).

El desarrollo de los recursos humanos contribuye a la unión de la planificación e implantación estratégica, lo que hace posible que todos los esfuerzos confluyan hacia un mismo objetivo (Valle 2004).

Kirkpatrick (1991) indica que “el proceso de formación debería ser una parte integral del proceso de planificación de la actividad de la empresa, y sus aportaciones deberían realizarse especialmente en suministro de información e implicación práctica en el proceso” (Kirkpatrick 1991: 56).

Por otro lado, Phillips y Phillips (2001), en las investigaciones realizadas, mencionan que existe gran demanda sobre la función de formación para que el programa y el proceso de la dirección estratégica vayan por el mismo camino.

Del mismo modo, Dessler indica que se debe manejar a la organización en conjunto, en donde los objetivos de área deben estar encaminados hacia los objetivos organizacionales. Lo importante es que la administración de recursos humanos respalde y coincida con las metas estratégicas de su organización (Dessler 2009).

### 2.2.7.3 Formación

Luego de conocer el proceso administrativo que conlleva contar con la administración estratégica, nos centraremos específicamente en lo que representa la formación.

#### 2.2.7.3.1 Definición

Diferentes autores tienen opiniones diversas sobre los términos relacionados con la formación. Para Bateman y Snell (2005) la formación es el proceso de enseñar la forma de realizar los trabajos actuales a los empleados de nivel inferior. Mientras tanto, desarrollo es el proceso de enseñar a los empleados las habilidades necesarias para realizar sus trabajos actuales y futuros.

Por su lado, Dessler (2009) define la formación como el proceso de dar a los empleados las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

Por su parte, Valle (2004) indica que por medio de la formación se alcanzan los niveles de conocimientos, habilidades y actitudes deseados, con el fin de satisfacer las necesidades organizativas, así como también los deseos individuales de una trayectoria profesional.

Del mismo modo, Jones y George (2006) indican que tanto la formación como el desarrollo apoyan a los integrantes de las organizaciones para conseguir los conocimientos y habilidades requeridas en el puesto de trabajo, asumir mayores responsabilidades y adaptarse constantemente a los cambios.

Los investigadores Llinàs y otros (2006) manifiestan que la formación es aquella que anticipa el cambio; es un proceso proactivo que nos permite innovar antes que la competencia, en resumen, es la constructora de intangibles.

Se podría resumir, en términos generales, lo que Mondy y Noe (2005) refieren, es decir, que la formación se diseña para proporcionar a las personas el

conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales. Mientras tanto, el desarrollo de carrera es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas; esto implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance, es decir, a futuro.

Según Chiavenato (2007), la formación tiene tres principales objetivos: primero, preparar a las personas para que realicen las tareas en el puesto de trabajo; brindar oportunidad de desarrollo del personal tanto en puestos actuales como también en funciones complejas; y cambiar la actitud de las personas, con lo cual se crea un clima satisfactorio, aumenta la motivación y genera un clima de receptividad a los cambios que puede generar la administración.

La formación se diseña con el propósito de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que son necesarias para el puesto de trabajo, mientras que el desarrollo abarca un aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de las personas, con el fin de prepararlas en puestos de trabajo futuro y según el crecimiento de la empresa. (Tovalino, 2011)

El departamento de formación puede ser capaz de conseguir información variada y valiosa para la organización sobre el personal, la empresa y el entorno. Es esa área donde se conocen las habilidades y conocimientos del personal, los puntos de mejora tanto del personal como del departamento, entre otros (Kirkpatrick 1991)

Tanto Goldstein (1993) como Sole y Mirabet (1997) sostienen que la formación tiene como función la mejora de los procesos internos de la organización y que la formación se centra en el individuo.

Según menciona Cañizares (en Pineda 2011), la formación debe tener objetivos claros para que sea eficaz. Cada vez más son las empresas que dedican más

recursos a la gestión del conocimiento, incluso para la incorporación de nuevos empleados se utilizan manuales de acogida y actividades de coaching y mentoring.

Cabe destacar que cada acción formativa debe ir acompañada de objetivos generales y específicos, incluir cuales son los contenidos y la metodología a utilizar, con qué recursos didácticos formadores se contarán y quiénes serán los destinatarios de las acciones formativas, así como los elementos para la evaluación de la formación (Sánchez Valle en Pineda 2011).

La formación se desarrolla por medio de una adecuada planificación, utilización y control de los diversos procesos de aprendizaje, laborales, de comunicación, de decisión, de innovación, etc., que tienen lugar en la organización (Cañizares en Pineda 2011).

#### 2.2.7.3.2 Estrategia de formación

Una estrategia a tener en cuenta, según Tannenbaum (1997), es que las organizaciones y los supervisores deben reforzar continuamente la importancia del aprendizaje. En ese mismo sentido, Baldwin, Magjuka, y Loher (1991) indican que los aprendices deben ser consultados durante el desarrollo de la formación para asegurar que sientan que tienen decisión en el proceso.

En este mismo sentido, Ashton (2004) indica que los que tienen más acceso a la formación son los gerentes y existen restricciones para los niveles más bajos en cuanto a algún tipo de información y conocimiento. Textualmente, indica que “el conocimiento es poder y la gente es egoísta”.

Es así que los autores Llinàs y otros (2006) indican que la formación deberá ser considerada como un factor estratégico de la organización, que estimulen el proceso de aprender, y esto a su vez permitirá adaptarse a los cambios permanentes que afronta la empresa.

Por otro lado, González y González (2006), haciendo referencia a French y Bell en Pont (1997), también indican que la formación forma parte de la estrategia y mencionan que es importante generar en los empleados, la formación de actitudes hacia el cambio e innovación.

A pesar de conocer la importancia de la formación como valor estratégico, en la investigación realizada por Llinàs y otros (2006) determinaron que no hay presupuesto específico para la formación; la estructura de costos no permite conocer el dato en forma precisa; al ser subvencionada en muchos casos, no les interesa conocer la cifra de la formación.

Para la selección de la estrategia formativa, se deben tener en cuenta diferentes aspectos tales como la modalidad (en el puesto, en grupo, autoformación, etc.), la metodología (expositiva, demostrativas), la técnica (magistral, conferencia, seminario, taller) y el soporte (recurso tecnológico, audio, video, ordenador) (Tres Viladomat en Pineda 2011).

Según Valle (2004), el modelo estratégico de formación y desarrollo es un medio para mejorar el rendimiento y la eficiencia organizativa, y es un elemento clave en la planificación para el desarrollo de productos, entre otros.

Por otro lado, Amaru (2009) destaca que las empresas no solo compiten entre ellas por los clientes, ahora también lo hacen por la mano de obra. Como sabemos, los cambios son constantes y con ello el conocimiento va evolucionando. Es por ello que las empresas deben ofrecer programas de beneficios y de formación a los empleados. Esta es la razón por la que las empresas están constantemente en competencia entre sí, buscando la manera para atraer, capacitar y desarrollar a sus empleados.

### 2.2.7.3.3 Alineación estratégica de los objetivos organizacionales con los objetivos de formación

Anteriormente, hemos revisado cómo los objetivos de las áreas funcionales deben estar alineados con los objetivos organizacionales para que todo confluya en un mismo sentido al logro de estos últimos. Ahora debemos enfocarnos en la manera en que los objetivos de formación se alinean con los organizacionales.

De esta manera, González y González (2006) indican que la formación es un requisito indispensable para alcanzar los proyectos asumidos por las organizaciones, pero también es un elemento propio de la dinámica institucional, de la vida de la organización. Del mismo modo, mencionan que la formación se desarrolla en diferentes ámbitos: la de actualizar los conocimientos, deviene de un elemento estratégico para situar a la organización en posiciones de ventajas para afrontar los nuevos cambios y retos.

Dessler (2009) indica que la alta gerencia debe discutir con la gerencia de recursos humanos para apoyar en la identificación de las metas y los objetivos estratégicos, del mismo modo, conocer las habilidades y los conocimientos necesarios para alcanzarlos. Luego, se trabaja de manera conjunta para determinar si el personal cuenta con las habilidades y los conocimientos; si no es así, se analizan las necesidades de formación. Es decir, los programas de formación de la firma tienen que ser congruentes con las metas estratégicas.

La importancia de la formación se hace presente en la medida en que los planes de formación son elemento esencial para el logro de los objetivos y es un medio para atender las demandas de calidad de las empresas. No es posible concebir un plan de formación sino pertenece de manera explícita al plan estratégico de la empresa. (Sánchez Valle en Pineda 2011).

En la investigación realizada por Llinàs y otros (2006), se menciona que los responsables de la formación disponen de una sólida formación académica,

participan de alguna forma de las decisiones en la empresa, pero no están presentes donde se toman las decisiones estratégicas. Del mismo modo, Ellis y Gale (2002) opinan que los profesionales de formación, perciben que ellos no son consultados en las iniciativas del planeamiento estratégico.

Sin embargo, Kraiger, Mc Linden y Casper (2004) indican que es importante ligar iniciativas estratégicas a la formación. Si aprendices son capaces y están motivados para iniciar la formación, entonces la formación es eficaz y la transferencia al trabajo es adecuada. Cuando los supervisores y el sistema organizativo apoyan activamente los objetivos de formación, la formación es eficaz.

En ese mismo sentido, Morrow, Jarrett y Rupinski (1997) aseguran que la formación se alinea con los objetivos estratégicos. Adicionalmente, encontraron en la investigación realizada que cuando había formación había un retorno sobre la inversión.

Así también concluyen Tannenbaum (2002), y Boudreau y Ramstad (2002), que existe un lazo que une las estrategias del negocio con las de formación.

De la misma manera, se entiende que “desde las perspectivas sistémicas un plan de formación es un subsistema dentro del sistema de recursos humanos de una organización. (...) El sistema de los recursos humanos se convierte en subsistema del sistema organizacional y este se transforma en subsistema del sistema social” (Sánchez Valle en Pineda 2011:64).

Por su parte Rucci, Kirn y Quinn (1998), en la empresa Sears, construyeron un modelo (Total Performance Indicators) por medio del cual se alinea las metas de negocio deseadas a los objetivos de formación y a los empleados se les brinda posibilidad de crecimiento, poder de decisión y participación en la planificación estratégica de la empresa.

En estudio realizado en China por Law, Tse y Zhou (2003), se investigó sobre la importancia de cómo las empresas gestionan sus recursos humanos. Encontraron que las empresas que reconocen y hacen hincapié en el papel estratégico del departamento de recursos humanos obtienen mejores resultados que aquellas que no lo hacen. Es de esta manera que el jefe de este departamento participa en la formulación de la estrategia y el desarrollo de la firma. Del mismo modo, los altos directivos frecuentemente consultan con el departamento de Recursos Humanos para ser aconsejados.

En cuanto a la efectividad de la formación que proponen los programas de formación, el resultado se dará en un mejor aprendizaje y la transferencia en el trabajo cuando los alumnos son capaces y se sienten motivados para comenzar la formación, y cuando los supervisores y sistemas de organización apoyan activamente el objetivo de formación. Uno de los puntos que tratan es establecer la responsabilidad de la formación en alumnos, supervisores y otros actores clave en la organización. Cuando son motivados para asistir a la formación y cuando la administración apoya la formación, hay un mejor desempeño en el puesto de trabajo (Kraiger, Mc Linden y Casper 2004).

La colaboración e interdependencia son vitales para el éxito de las organizaciones en el entorno competitivo de hoy, las personas necesitan compartir su conocimiento y trabajar de manera conjunta y constructiva para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales; sin embargo, los sistemas tradicionales evalúan el desempeño desde una sola perspectiva, sin abordar dimensiones más débiles como habilidades comunicacionales y sociales, valores, creencias y actitudes. (Dess, Lumpkin y Eisner 2010).

Finalmente, en investigación realizada por Smith y otros (2003), se concluye que el impacto de las capacitaciones será más significativo cuando las políticas de formación y de recursos humanos se integren a las estrategias del negocio.

#### 2.2.7.3.4 Como ventaja competitiva y productividad

En este mundo globalizado, contar con una ventaja competitiva permite que la empresa tenga mejores oportunidades en el mercado. Es así que “una ventaja competitiva se define como todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objeto de aumentar su participación en el mercado” (Dessler 2009: 83).

El propósito básico de todo plan estratégico es proporcionar ventaja competitiva a la empresa, es decir, capacidades diferenciadoras que permitan ser mejores que las demás. Los factores que pueden generar ventaja competitiva son imagen corporativa, calidad de los bienes o servicios que ofrecen las organizaciones, precio de los bienes o servicios, constante innovación, uso apropiado de las TIC, capacidad de respuesta a las exigencias del mercado, la diversificación o especialización, cadena de valor entendida como la relación de las actividades funcionales y las de apoyo (gestión del recurso humano) que en conjunto generan valor y la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional (Bernal y Sierra 2008: 90).

Del mismo modo, “las capacidades dinámicas son capacidades de una empresa para crear y proteger una ventaja competitiva que está fundada en el conocimiento, los activos, las competencias, las tecnologías y los activos complementarios. Estas incluyen la capacidad de prever y aprovechar nuevas oportunidades, generar nuevo conocimiento y reconfigurar los activos y las capacidades existentes” (Dess, Lumpkin y Eisner 2010: 144).

En este sentido, la política de formación y desarrollo estratégico, cuando contribuye eficientemente a la obtención de una ventaja competitiva, se debe concebir como una actividad que ayude en la creación y mejora del capital intelectual de la firma, que no es otra cosa que el conjunto de conocimientos, destrezas e información potencialmente útil para la organización (Valle, 2004).

Dentro del papel de la administración de recursos humanos en la creación de una ventaja competitiva, Dessler entiende que la mayoría de las empresas de hoy se diferencian unas de otras de las habilidades y del compromiso de los empleados, así como el sistema administrativo que produce esas habilidades y esos compromisos (Dessler 2009).

Por otro lado, también se afirma que “el aprendizaje organizacional se convierte en una ventaja competitiva porque proporciona formas de apalancar el conocimiento y permite su uso productivo porque adapta, mejora, transforma, crea y recrea productos, procesos y actividades”(Chiavenato y Sapiro 2011: 58).

Mientras tanto, “el desarrollo de capital humano representa el acervo de conocimientos, habilidades y competencias de la fuerza de trabajo de la organización. Así, los trabajadores son un recurso capital que requiere de una inversión para su formación y desarrollo. A medida que la competencia se vuelve más intensa, las personas se convierten en una fuente verdaderamente sustentable de ventaja competitiva” (Chiavenato y Sapiro 2011: 245).

Consecuente con lo anteriormente mencionado, “(...) las empresas deben disponer de personas capaces de hacer frente a la incertidumbre y al cambio permanente al que se enfrentan, por lo que es preciso que las empresas inviertan de un modo inteligente en formación” (Pereda y Berrocal 2012: 11). Es decir, que con personal capacitado, podremos imaginar nuevos procesos, productos y resultados para superar a la competencia.

En general, existe una percepción generalizada que la formación es la clave para mejorar el capital humano y por lo tanto para la competitividad de las empresas. (Llinàs y otros 2006). Se ha demostrado con investigaciones que la productividad aumenta con la formación. (Kabir, Ullah y Chowdhury 2013)

Bartel (1994) estudia la relación entre formación de empleados y la productividad. De las investigaciones, se concluye que las empresas que tienen formación formal tienen trabajo de más alta calidad de parte de los empleados. Se concluye entonces que la productividad es afectada por los programas de formación formal. En el estudio, utilizan datos sobre política de gerencia de personal y las características de negocios en el sector de la fabricación para medir el impacto de los programas de formación formales en la productividad del trabajo.

Por su parte, Aragón, Barba y Sanz (2003) concluyen en la investigación realizada sobre la importancia de la formación como herramienta para ayudar a las empresas en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles sobre la base de su recurso humano, que a pesar de ello la inversión económica es baja, debido a que no se evalúa el efecto de la formación en el rendimiento; por ello, desconocen el impacto económico para la empresa. También, estudian los efectos de la formación en el rendimiento (rentabilidad y eficacia). La mayoría de los estudios indican que la formación incide positivamente en la productividad, la calidad, volumen de negocios, resultados financieros.

Las dos principales fuentes de ventajas competitivas sostenibles para la compañía son el conocimiento de la organización y los recursos humanos. El importante rol de la formación en la empresa no está respaldado por una adecuada inversión, debido principalmente a la ignorancia de la contribución de esa actividad al logro de los objetivos (Aragón, Barba y Sanz 2003).

En la investigación realizada por Black y Lynch (1996), se encuentran descubrimientos sobre el impacto de la inversión en el capital humano, en la productividad de los negocios. Concluyen que no es tanto el entrenar a los trabajadores, sino en lo que se entrenen, lo que afecta a la productividad del negocio. Las inversiones en formación producen efectos positivos en la productividad.

Las empresas pueden crear una ventaja competitiva cuando poseen o desarrollan recursos que son valiosos, raros, inimitables y organizados. Las empresas entienden que el éxito de ellas depende de lo que sabe su personal, es decir, de sus conocimientos y habilidades. (Bateman y Snell 2005)

Concluimos entonces que según las investigaciones realizadas y afirmaciones de diferentes autores, que la formación es una fuente de ventaja competitiva y de productividad.

#### 2.2.7.3.5 Planificación de la formación

##### 2.2.7.3.5.1 Generalidades

La planificación de la formación se encuentra dentro de la planificación estratégica, que ayuda a la organización a conseguir sus objetivos organizacionales y a ubicarse a la vanguardia en cuanto a conocimientos; con ello se puede conseguir una ventaja competitiva difícil de alcanzar por la competencia.

Es así como lo entiende Koontz: “planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras del personal y los programas de formación requeridos: si una empresa no sabe qué tipo de personal administrativo necesitará y que experiencia le exigirá, no lo podrá reclutar ni capacitar con éxito” (Koontz, Weihrich y Cannice 2012: 255).

Del mismo modo, “la formación adquiere su mayor potencialidad en la medida en que se integra dentro del cuadro de funciones y operaciones de la empresa. Consecuencias y exponentes de esta implementación es que la planificación de la formación debe integrarse en el marco global de la planificación corporativa” (Colom, Sarramona y Vásquez en Pineda 2011: 30).

Las estrategias relacionadas con la planificación de la formación aumentan la aplicabilidad de la formación. Mediante una investigación realizada, se comprueba

que las empresas en donde tenían estrategias como la detección de necesidades de formación, diseño del plan de formación y evaluación, la formación se convierte más aplicable en el lugar de trabajo, la práctica profesional mejora, hay más innovación y la relación con los colegas es mejor (Pineda 2010).

“Los indicadores de impacto deben ser identificados durante la planificación de la formación y deben estar directamente relacionados con los objetivos de formación, así como los objetivos de la organización” (Pineda 2010: 688).

Es importante resaltar la poca información encontrada sobre el tema; es así como lo manifiesta Sánchez Valle (en Pineda 2011: 67): “la necesidad de profesionales de la planificación de la formación se deja sentir en la producción bibliográfica sobre la elaboración de planes de formación para las organizaciones.” La planificación de la formación se inicia con la identificación de las metas que se desea alcanzar. Estas pueden ir desde elevar la competitividad, disminuir los accidentes laborales, optimizar los recursos materiales, mejorar la imagen, aumentar el sentido de compromiso de las personas con la organización en la que se trabaja, hasta fomentar la innovación, entre otros (Colom, Sarramona y Vásquez 1994:, 68). Estas metas dan sentido a los objetivos de formación (conocimientos, competencias, actitudes), a los contenidos (saber y saber hacer), a las metodologías asociadas a los contenidos, a los recursos didácticos asociados a las metodologías y a los procesos de evaluación (Sánchez Valle en Pineda 2011: 66).

Según Chiavenato (2007), dentro del programa de planeación de la formación, se requiere de un plan que incluya los siguientes puntos: 1) atender una necesidad específica para cada ocasión, 2) definición clara del objetivo de la formación, 3) división del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas, 4) determinación del contenido de la formación, 5) selección de los métodos de formación y la tecnología disponible, 6) definición de los recursos necesarios para implementar la formación, 7) definición de las personas que serán capacitadas, 8)

lugar donde se efectuará la formación, 9) tiempo o periodicidad, 10) cálculo de la relación costo-beneficio del programa, 11) control y evaluación de los resultados.

“La planeación para el proceso de desarrollo no solamente aumenta la probabilidad de éxito, también demuestra la importancia del desarrollo de los individuos del equipo y les hace saber que los líderes dan una gran importancia al desarrollo de talento” (Liker y Meier, 2008: 209)

Luego de levantar la información sobre las necesidades de formación, se realiza un análisis de ellos, lo que servirá para planificar la formación, de tal manera que los empleados se formen en aquello que les falta el conocimiento (Font en Pineda 2011: 41- 42).

Algunos autores indican que el éxito de la formación depende de la correcta ejecución de todas las etapas del proceso: análisis previo de las necesidades de formación, el desarrollo y la aplicación de un adecuado plan de formación y evaluación.

Los autores Kraiger, Mc Lindeny Casper (2004) lo manifiestan claramente: la planificación para formación es un esfuerzo de colaboración (implica todo nivel de la organización) y la responsabilidad de la formación también debe ser de toda la organización. Para ello, se debe conocer las necesidades de formación y tener la seguridad que esas habilidades las puedan practicar en el trabajo.

Por su parte Chang (1998) indica que “la formación exige planificación, evaluación, seguimiento y consolidación. Es importante resaltar que la formación de éxito debe mantenerse operativa meses después de terminadas las sesiones de formación” (Sánchez Valle en Pineda 2011: 70).

Es así como Hoyos (1999) define el plan de formación como “el conjunto planificado de acciones de formación que se proponen conjuntamente en el

manual de formación para eliminar o disminuir los efectos que las necesidades de formación detectadas tienen sobre la eficacia y eficiencia de los trabajos, los objetivos, y en la competitividad organizacional” (Sánchez Valle en Pineda 2011: 77).

En general, todo plan de formación debe tener los siguientes elementos:

- Sustento del plan de formación, considerando la política de la organización, planes estratégicos y la cultura de la empresa
- Estar basado en el análisis de necesidades de la organización con la finalidad de traducir las necesidades formativas en acciones formativas en función de los recursos disponibles
- Lista de las acciones formativas justificadas y priorizadas
- Especificar por cada acción formativa, quienes son los beneficiarios (a quiénes se dirige), cuáles son los objetivos, contenidos, enfoque, metodología y evaluación (Sánchez Valle en Pineda 2011).

La planificación de la formación debe ser un esfuerzo que involucra a todos los niveles de la organización. Los encargados de tomar las decisiones en la planificación a largo plazo, deben estar involucrados en la planificación de la formación. Los supervisores y aprendices deben reunirse para discutir la importancia de la formación y las metas. Si aprendices son capaces y están motivados para iniciar la formación, entonces la formación es eficaz y la transferencia al trabajo es adecuada. La formación es un proceso racional medible, la planificación para la formación implica todo nivel de la organización y la responsabilidad para la formación debe ser de toda la organización (Kraiger, Mc Linden y Casper 2004).

En investigación realizada por Newkirk y Bracker (1998), se muestra la relación entre el nivel de compromiso de la empresa con el planeamiento, gestión estratégica y actividades de formación con el desempeño de la empresa. El

estudio demuestra que existe una relación significativa entre el nivel de gestión estratégica de una empresa, con el compromiso de los directivos en el proceso de planificación. Los gerentes y sus equipos deben ser entrenados para examinar el entorno, regulaciones, política, economía y los objetivos de la organización. Se estudia la estrategia de la empresa, su planeamiento, actividades de formación, el desempeño del planeamiento y el efecto de estas actividades en el rendimiento de la empresa. Se encontró que hay un gran retorno para los accionistas cuando aumenta la frecuencia en que los gerentes *seniors* atienden la gestión estratégica, la formación y los niveles del proceso de compromiso de planificación de la firma.

Por su parte Baldwin (1997) y Quiñones (1997) mencionan que la motivación del aprendiz se debe tratar durante las etapas de planeamiento de la formación.

Finalmente, se debe tener claro que “lo que no se debe “externalizar” en ningún caso en una empresa es la planificación de la formación, ni el desarrollo del crecimiento o la planificación de la expansión de la empresa” (Cook 1999: 30). La elaboración de los planes de formación en las organizaciones no se confía a entidades externas sobre todo porque es básico para la elaboración de los mismos tener un conocimiento exhaustivo tanto de la política de la organización como del funcionamiento de la misma. (...) La elaboración del plan de formación es una actividad que consiste en diseñar el plan de formación de la empresa para un periodo de tiempo determinado, implantarlo, dirigirlo y evaluarlo” (Pineda 2011: 78).

#### 2.2.7.3.5.2 Fases de la planificación de la formación

Anteriormente, se ha mencionado los puntos de vista de diversos autores; a continuación, se muestran las diferentes etapas de la formación según la opinión de algunos autores.

**Cuadro Nº 2: Etapas de los planes de formación**

<b>Bateman y Snell</b>	<b>Dessler</b>	<b>Chiavenato</b>	<b>Cañizares</b>	<b>Chang</b>	<b>Mondy y Noe</b>
Análisis situacional	Análisis de las necesidades	Detección de las necesidades (diagnóstico)	Desarrollar una visión	Identificación de las necesidades de formación	Determinar las necesidades de formación y desarrollo
Metas y planes alternativos	Diseño de la instrucción	Programa de formación	Estudiar necesidades	Diseñar el enfoque de la formación	Establecer objetivos específicos
Evaluación de metas y planes	Validación del programa	Implementación y realización del programa de formación	Definir estándares, sistemas y modelos	Elaborar herramientas de aprendizaje	Seleccionar los métodos de formación y desarrollo
Selección de metas y planes	Implantación del programa	Evaluación de resultados	Establecer prioridades	Aplicar técnicas de formación en las sesiones programadas	Implementar los programas de formación y desarrollo
Implementación	Evaluación		Plan de acción con respecto a los recursos financieros intelectuales y materiales	Medir y evaluar	Evaluar los programas de formación y desarrollo
Monitoreo y control			Ejecución	Seguimiento y consolidación	
			Seguimiento y control		

Fuente: Elaboración propia

En resumen, muchos autores identifican diferentes categorías para implementar la formación; sin embargo, el Institute of Personnel and Development (2000) indica que las grandes etapas de la planificación de la formación son cuatro:

1. Identificación de la necesidad
2. Diseño y planificación
3. Impartición
4. Evaluación y feedback

#### 2.2.7.3.5.3 Necesidades formativas

Un común denominador entre los autores que tratan sobre el tema de formación es que opinan que se debe iniciar el proceso con la identificación de las

necesidades: es así que “el análisis de necesidades de formación de los empleados actuales es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la formación es la solución a los problemas” (Dessler 2009: 297).

El análisis de necesidades mencionado debe incluir “evaluación de necesidades, análisis que identifica los trabajos, personas y departamentos que necesitan formación” (Bateman y Snell 2005: 312).

Del mismo modo, “las necesidades de formación de una persona están relacionadas con sus objetivos y metas, los cuales siempre estarán vinculados a los del conjunto de la empresa” (Kirkpatrick 1991: 29).

Es así como lo menciona Cañizares (en Pineda 2011), que el establecimiento de los objetivos formativos se inicia con un estudio de detección de necesidades.

A continuación, se muestra el modelo básico de un planteamiento sistemático en formación diseñado por Buckley y Caple (1991), los que están conformados por la investigación de las necesidades de formación, el diseño, la dirección y la evaluación de la formación, constituyéndose en una dinámica fundamental y que hace que la planificación de la formación sea de vital importancia.

**Figura Nº 9: Modelo básico de planteamiento sistemático en formación**



Fuente: Buckley y Caple 1991

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado por los autores, podemos concluir que, antes de pensar en formación, debemos tener claro los objetivos de la empresa, cuál es el entorno en el que se desenvuelve, la misión y visión, para así entender hacia donde se dirige la empresa y como alinear la formación a esos objetivos organizacionales.

Según Kirkpatrick, las necesidades de formación se verán afectadas cuando se quiere responder al cambio frente a factores externos o internos, es decir, cuando hay un rumbo nuevo en cuanto a la cultura, cuando hay diferencias de motivación, si los sistemas de comunicación son inadecuados, si hay cambios tecnológicos o si se necesita capacitar en habilidades interpersonales (Kirkpatrick 1991).

Dentro de los factores que influyen en las necesidades de formación, se encuentran a la actitud de los empleados y de los directivos; por ello, se tendrá la necesidad de adquirir nuevos conocimientos o habilidades o desarrollar nuevas actitudes (Kirkpatrick 1991).

Muchos autores indican que es importante el análisis de puestos para saber las necesidades por cubrir; así lo define Mondy y Noe (2005: 86): “Análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”.

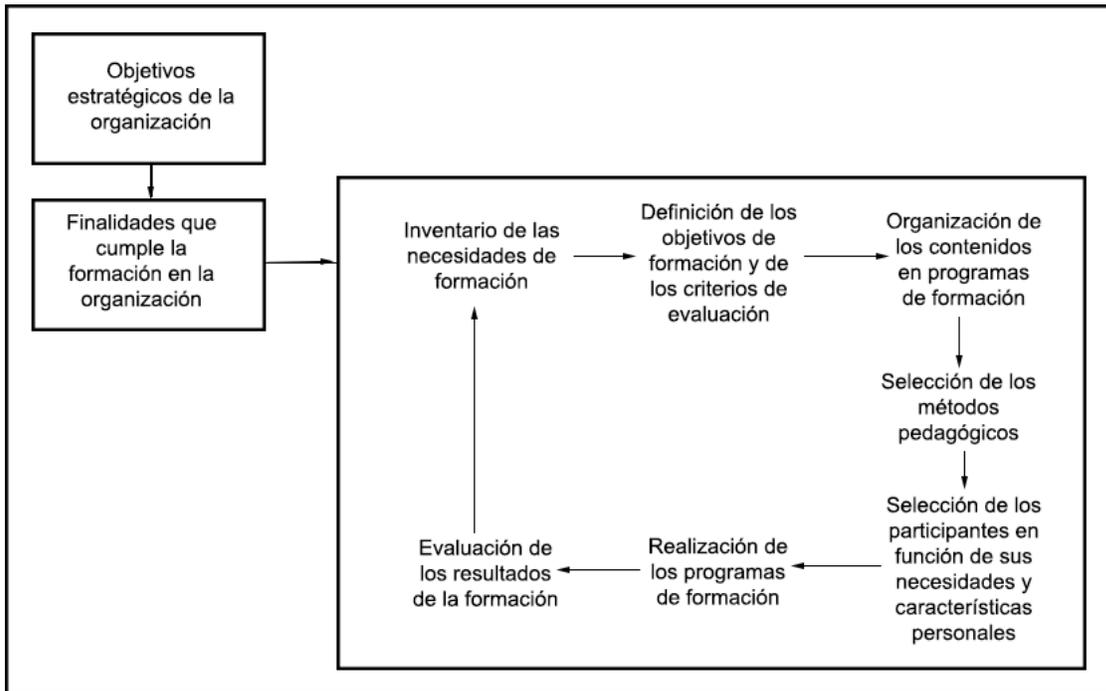
Del mismo modo, “(...) Antes de crear programas de formación y desarrollo, los administradores deben hacer una evaluación de necesidades para determinar qué empleados necesitan formación o desarrollo y qué tipo de conocimientos o habilidades deben adquirir” (Jones y George 2006: 427).

Es así como “(...) la planeación se deriva del diagnóstico de necesidades de formación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la formación se relacionan con la problemática diagnosticada” (Chiavenato 2007: 398).

Sin embargo, en algunas empresas, la formación no obedece a evaluaciones realizadas con anterioridad, es así que en la investigación realizada en Portugal, Madureira (2006) concluye que en la administración pública de Portugal no existen diagnósticos de necesidades ni planes de formación, ni utilizan sistema de evaluación en profundidad. Hay una ausencia de actores organizativos en el proceso de formación. Los criterios de elección del candidato son imprecisos, con lo que impera la voluntad del candidato en detrimento de la estrategia integrada.

A continuación, en la Figura N° 10, se muestra como debe ser el proceso de formación la misma que incluye la planificación de la formación.

**Figura Nº 10: Modelo sistémico general de la actividad de formación**



Fuente: Cruz 1998

“Desde el punto de vista de las necesidades formativas que este modelo genera, quizás lo más importante que se puede decir es que las decisiones sobre formación es parte de la autoridad que se delega. Pero no cabe duda de que si no existe en la organización la adecuada cultura de iniciativa individual y de realización personal a través del éxito en los resultados, este modelo empresarial no puede funcionar. Por ello, la formación como creador y transmisor de cultura y de valores adquiere en este tipo de organizaciones toda su importancia” (Cañizares en Pineda 2011: 27).

Cabe señalar que “el proceso de detección y análisis de necesidades de formación es muy importante en la planificación de la formación, tanto es así que se coincide en que es la etapa de la planificación que debe ocupar más tiempo y que comporta un trabajo muy minucioso. En toda planificación de la formación es imprescindible realizar previamente una identificación de la necesidades de

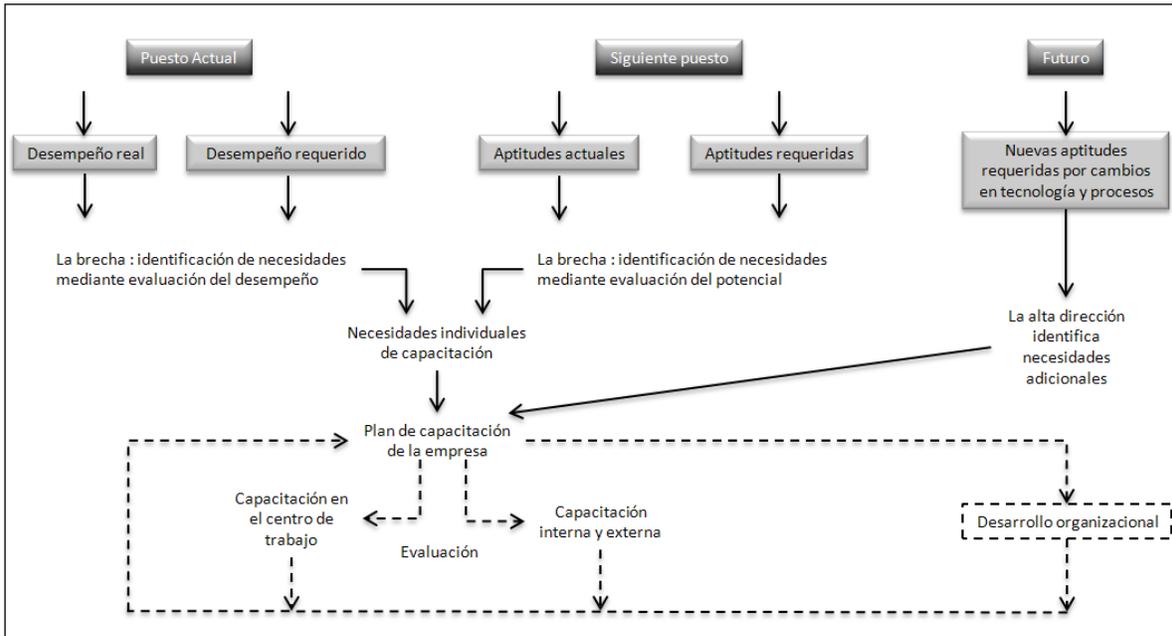
formación para evitar que los contenidos de la formación sean seleccionados por personas no implicadas directamente en la formación e incluso que esta selección se realice sin consulta a los propios interesados” (Font en Pineda 2011: 37).

En ese mismo sentido, “la realización de un correcto análisis de necesidades nos permitirá establecer una planificación coherente de la formación, pero para ello es necesario fundamentar las decisiones que se tomen respecto al propio análisis, conocer la definición de necesidades de formación, las diversas perspectivas desde las que se puede contemplar dicho concepto y los instrumentos de recogida de información que se pueden utilizar” (Font en Pineda 2011: 38).

El mismo autor Font (en Pineda 2011), señala que el objetivo principal por el que se realiza un análisis de necesidades es mejorar los niveles de calidad y/o de eficiencia en el desempeño de sus funciones. Se busca primero conocer las necesidades que les genera una práctica para poder mejorarla y poder realizar una priorización de esas necesidades. Todos en la organización deben interesarse en el análisis de las necesidades de formación desde la fase de identificación hasta la priorización de necesidades.

En la Figura N° 11, que se muestra a continuación, se puede apreciar cómo proyectarse al futuro para entender qué hacer en el presente. Desde el puesto actual en el que se identifican las necesidades por medio de la evaluación del desempeño, y en el siguiente puesto, identificando las necesidades por medio de la evaluación del potencial de la persona y finalmente a largo plazo, que es lo que se espera en el futuro y cómo cubrir esas necesidades.

**Figura N° 11: Proceso de formación y desarrollo del administrador**



Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice 2012

De lo anteriormente expuesto, se puede concluir que “la detección y análisis de necesidades como una de las etapas claves en la elaboración de planes de formación” (Sánchez Valle en Pineda 2011: 79). El desarrollo de un plan de formación responderá a las siguientes preguntas, al que, por qué, quién o quiénes, cómo, cuándo y dónde, propios de toda política previsional de las organizaciones.

Es así como, “una vez identificada una necesidad y valorada su situación en relación con las demás necesidades, una vez comparada la situación actual con la que se prevé y teniendo en cuenta los recursos disponibles se planifican y ejecutan las acciones formativas” (Sánchez Valle en Pineda 2011: 86). Partiendo de la identificación y análisis de las necesidades, se inicia la elaboración del plan de formación.

A continuación se muestran las fases de la detección de necesidades según el punto de vista de diversos actores.

### Cuadro N° 3: Fases relacionadas a la detección de necesidades

<b>Kirkpatrick: Identificación de las necesidades de formación implica:</b>	<b>Font:: Los pasos a seguir en el análisis de necesidades</b>	<b>Chiavenato: Herramientas a utilizar al realizar el análisis de necesidades</b>
Obtener instrucciones detalladas de la alta dirección de los cambios planificados	Diagnóstico	Conclusiones del proceso de evaluación del desempeño
Realizar un análisis completo de cómo afectarán estos cambios a las habilidades de gestión de un número relativamente pequeño de persona y grupos claves	Elección del método y diseño de los instrumentos	Evaluación de las competencias.
Identificar la combinación apropiada de un mayor análisis, aprendizaje y actividades planificadas para las personas claves, con el objetivo de permitir la implantación de los cambios organizativos	Recogida de información	Entrevistas con el responsable de las áreas
	Resultados, conclusiones, validación de diagnóstico inicial	Cuestionarios individuales
	Recomendaciones: acciones formativas	Observación en el puesto de trabajo
	Toma de decisiones: formación	Realización de un test en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Las necesidades formativas de las organizaciones están en relación con otras funciones organizacionales o empresariales. Entre ellas tenemos el análisis de la política general de la organización; de los objetivos generales de la organización; de la cultura y clima de la organización; de los objetivos de cada departamento; de cada puesto de trabajo de cada departamento (Sánchez Valle en Pineda 2011).

Luego del anterior análisis, el mismo autor indica que se procede a la elaboración de la detección y análisis de las necesidades. Para ello, es necesario saber cómo están organizados los departamentos, cómo se lleva a cabo la comunicación interdepartamental, qué problemas tienen los departamentos, cuál es la naturaleza de los problemas señalados, qué implicancias tienen en el conjunto de la empresa, cuáles son las condiciones de todas y cada una de las personas que forman parte de un departamento, y cómo son las relaciones con los superiores y subordinados.

#### 2.2.7.3.5.4 Diseño de plan de formación

El propósito de los programas de formación o de desarrollo es mejorar las competencias y/o desempeño de los empleados, con el fin de prepararlos para trabajos futuros. Antes de elaborar un programa de formación, se debe saber cuáles son las fortalezas particulares del empleado y qué es lo que debe mejorar (Hellriegel y otros 2008: 443).

Brinia y Efstathiou (2012), en el estudio realizado, mencionan que, para que el aprendizaje sea aprovechado, debe haber un alto grado de motivación, de compromiso organizacional, el diseño de formación debe contar con un contenido apropiado para el aprendiz, y el apoyo de supervisores y colegas es también importante.

Igualmente opina Yan (2012) sobre los factores de diseño de formación, el clima organizacional, la claridad de los maestros y los factores de enseñanza. El diseño de formación debe estar en consonancia con la oportunidad para utilizar la formación.

Sin embargo, “es difícil determinar la efectividad de los programas de formación y desarrollo, pues deben medirse frente a los estándares e identificar de manera sistémica las necesidades y los objetivos de la formación y el desarrollo” (Koontz, Weihrich y Cannice 2012: 355).

Por ello, “la formación y el desarrollo deben tener objetivos concisos y claros. Sin ellos, sería imposible diseñar programas significativos de formación y desarrollo. También sería difícil evaluar la eficacia de un programa, en el mejor de los casos” (Mondy y Noe 2005: 209).

Es de esta manera que “los programas de formación ayudan a los empleados a desarrollar las competencias que necesitan para lograr su mejor desempeño en sus empleos actuales. La formación de inducción y la de habilidades básicas son

ejemplos de programas que ayudan a las organizaciones a mejorar el desempeño de su fuerza de trabajo. Los programas de desarrollo ayudan a los empleados a desarrollar competencias que les permitirán seguir avanzando en su carrera a largo plazo. Con frecuencia proporcionan a los empleados instrumentos para evaluar sus fortalezas, debilidades y para preparar planes para la superación personal” (Hellriegel, Jackson y Slocum 2008: 450).

Para González y González (2006) es una obligación para las empresas contar con un plan de formación; de esta manera, se debe vincular con el plan estratégico de la institución, es básico comprender a la empresa para diseñar y elaborar el plan de formación, y analizar la influencia sobre el comportamiento de sus miembros; de la misma forma opina Pineda (1995: 29).

Según indica Noé (1986), uno de los pasos importantes en el diseño de un programa de formación es conducir el análisis de la persona, de quién necesita la formación y qué habilidades necesita para entrenarse. A veces, los supervisores son renuentes a que los trabajadores obtengan refuerzo de nuevas habilidades. La percepción favorable del ambiente en el trabajo influencia la motivación a aprender y la transferencia de habilidades en el trabajo. Es importante el reconocimiento de los miembros de trabajo para que el aprendiz se refuerce; la opinión que tienen sus pares y superiores es importante. Esta investigación sobre la formación de actitudes y motivaciones indica que estas características influyen en el éxito de los programas de formación.

Por otro lado, González y González (2006) indican cuáles son los aspectos comunes que son impedimento para lograr el éxito en la implantación de un plan de formación en una empresa: falta de ajuste a las características de la empresa; poca adecuación a su cultura o a las nuevas propuestas de cambio que se quieren promover; falta de confianza o credibilidad en el plan de formación por parte de los diferentes agentes de la empresa; falta de apoyo y participación por parte de la dirección; baja motivación para el personal porque no se ha requerido

su participación y, por lo tanto, no lo ven como un proyecto común; no abordar de forma global las problemáticas de la empresa, con lo que se produce falta de precisión y mucha ambigüedad en las propuestas; y planteamiento del plan de formación con una perspectiva de inmediatez, donde no existe una visión más amplia a mediano y largo plazo.

Como se puede apreciar, el inicio de plan de formación, es el análisis general de la empresa, aspectos internos y externos; así como recabar información acerca de lo que ocurre en las organizaciones,

“El mejor plan de formación es aquel que establece el equilibrio entre las necesidades formativas y las participativas, ya que unas comportan el desarrollo profesional institucional y las otras el desarrollo profesional personal. La unión de ambas es lo ideal para establecer una coherencia de la planificación de la formación” (Font en Pineda 2011: 40).

La planificación de la formación, de manera más detallada, estaría compuesta de ocho etapas (Institute of Personnel and Development 2000: 132-136, en Sánchez Valle en Pineda 2011).

1. Establecer las necesidades de formación y desarrollo
2. Establecer prioridades
3. Evaluar y calcular el coste de las soluciones formativas
4. Redactar un borrador de presupuesto
5. Presentar el borrador de presupuesto para su aprobación
6. Revisar el presupuesto y redactar el esquema del plan
7. Redactar planes detallados
8. Comunicar los planes a las personas implicadas con su implantación

Lo que está claro es que no hay un modelo único para la elaboración de planes de formación, cada empresa tendrá que encontrar el que mejor se adapte, siguiendo algunos lineamientos básicos comunes.

La elaboración del plan de formación conlleva a que mejore el impacto en la introducción de innovación y que mejore las relaciones con los compañeros de trabajo. Se crea un buen ambiente de trabajo y la formación genera contaminación positiva. Las estrategias relacionadas con la planificación de la formación aumentan la aplicabilidad de la formación (Pineda 2010).

“El diseño del Plan de formación es una fase de un proceso más largo y complejo que debe cumplir una serie de requisitos técnicos” (Tres Viladomat en Pineda 2011: 93).

La información que debe obtener el diseñador sobre los destinatarios se resume en siete grandes áreas: información personal; experiencia profesional y proyección; necesidad formativa; conocimientos sobre la materia; motivación y predisposición al estudio; referencias y predisposición hacia ciertas metodologías y materiales; y objetivos personales (Tres Viladomat en Pineda 2011: 94).

Para el diseño de un buen plan de formación, se debe tener en cuenta una buena selección de contenidos, basados en la formulación de objetivos. El diseñador debe ser capaz de reflejar en los objetivos las necesidades y las brechas entre lo que sabe y lo que debe saber que presenta el grupo de participantes; la tarea de seleccionar y documentar el contenido será mucho más llevadera y presentará más probabilidades de éxito (Tres Viladomat en Pineda 2011).

Una de las etapas más importantes de la acción formativa es el proceso de diseño, pues de ello dependerá el éxito de la formación; en esta etapa se deberá reunir el acierto en la detección de necesidades de los participantes y optar por la mejor oferta del mercado para hacer frente a dicha necesidad. También es

necesario tener presente la comunicación con los usuarios finales del proyecto (Tres Viladomat en Pineda 2011).

Algunos autores entre ellos que tenemos a Burke y Hutchins (2008), Russ-Eft (2002), opinan que el diseño y el ambiente de trabajo son uno de los factores que influyen en la transferencia de la formación y ellos deben ser considerados para mejorar en los resultados la formación.

Del mismo modo, Bhatti y Kaur (2010) indican que debe considerarse en serio la validez de contenido para desarrollar en el aprendiz una reacción positiva y aumentar rendimiento éste.

Asimismo, Burke y Baldwin (1999) y Baldwin y Ford (1988), indican que los factores que intervienen en la transferencia son, en primer lugar, el diseño de formación (principios del aprendizaje, la secuencia, formación de contenido) y ambiente de trabajo (apoyo, oportunidad de usar); y en segundo lugar, las características del aprendiz.

Como se ha podido demostrar, algunos autores comentan sobre la importancia de la planificación en la formación. Con esta planificación se podría tener una mejor apreciación sobre las implicancias de contar con empleados capacitados en los temas que harán que la empresa pueda alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.

#### 2.2.7.3.6 Compromiso directivo

La planificación de la formación dará resultados siempre y cuando se tenga el compromiso por parte de la alta dirección; así lo manifiesta Kirkpatrick: “el éxito del desarrollo de los recursos humanos depende de que los altos cargos creen una cultura que, en una situación ideal, promovería el desarrollo de los empleados y establecería ese desarrollo como parte importante del trabajo de cada directivo.

El compromiso de los superiores con este tipo de enfoque debe incluir tiempo, dinero y actitud” (Kirkpatrick 1991: 18).

Del mismo modo opina Mondy y Noe (2005): dentro de los factores que influyen en la formación y desarrollo, y que hacen que la empresa logre sus objetivos, se encuentra el apoyo de los niveles directivos; sin ese apoyo, un programa de formación y desarrollo no tendrá éxito; la manera más eficaz para lograr el éxito es que los ejecutivos formen parte activa en la formación y proporcionen los recursos necesarios.

Es así como “aquellas empresas capaces de señalar un compromiso efectivo que permita a sus trabajadores comprometerse con la empresa dispondrán de un recurso especializado y de gran valor respecto a sus competidores” (Ventura 2008: 66).

Conclusiones relevantes en la investigación realizada por Phillips (2001) indican que existen diferentes factores que inhiben el éxito de la formación; entre ellos menciona a la carencia de involucramiento de los directivos, formación centralizada en los directivos y poco aceptable entre los participantes de niveles bajos, participación insuficiente por los usuarios directos y los ejecutivos tienen expectativas pocas realistas.

Tema importante del impacto de la formación es la actitud y la conducta individual de los gerentes cuando delegan responsabilidades a los empleados y ellos puedan aplicar lo aprendido; en las organizaciones hay controles que rigen la distribución y el acceso al conocimiento. (Ashton 2004).

Según Noe (1986), los supervisores a veces son renuentes a que los trabajadores obtengan nuevas habilidades, aunque también hay cualidades y actitudes del aprendiz que puede influenciar en la efectividad de la formación. Esas cualidades, intereses, valores y expectativas del aprendiz pueden atenuar o

realzar la efectividad de la formación. Indica también que el resultado de tener un buen desempeño está en función de tres factores: habilidad, motivación y percepción del ambiente de trabajo. Es importante la influencia del ambiente de trabajo, es decir, el clima laboral, cómo es el trato con y entre los supervisores y pares.

De otro lado, Ashton (2004), en la investigación realizada, menciona que en cuanto al apoyo necesario para el aprendizaje, una importante razón por la que no se llega a cumplir los objetivos de la formación, fue la falta de habilidades y conocimientos entre los gerentes de cómo apoyar el aprendizaje. Una vez que el aprendizaje ha tenido lugar, es esencial que el comportamiento que se ha producido sea recompensado; esto refuerza el proceso; en caso no se dé, podrá desmotivarse.

Por su parte, Tracey (1995) indica que el supervisor desempeña un papel dominante en la formación. Él debe entender el contenido de la formación y las capacidades necesarias en el trabajo presente y futuro. Los supervisores entienden los resultados previstos de la formación y deben asegurarse de que los aprendices tengan la oportunidad para aplicar y practicar habilidades aprendidas en la formación de trabajo.

Por otro lado, Roehl y Swerdlow (1999) indican que la percepción de la calidad del supervisor es importante, así como el conocimiento de las normas, compromiso organizacional y la relación con la moral.

Asimismo, Kudisch, Fortunato y Smith (2006) indican que el feedback de empleados a supervisores es una utilidad percibida; sentir el apoyo de la dirección y el apoyo a un compañero son importantes para que la formación logre el objetivo propuesto.

Chiaburuy Harrison (2008) también destacan que el apoyo a las organizaciones por medio de los supervisores y compañeros de trabajo es importante para la transferencia y mantenimiento de habilidades.

Por su parte, Bedingham (1997) destaca el compromiso del jefe en la formación para solucionar algunos problemas de negocios.

Saks y Belcourt (2006) indican cuáles son los factores que ayudan a la transferencia en la preformación: participación aprendiz, participación supervisor, política de asistencia de formación y preparación del aprendiz.

En ese sentido, Horton (1998) propone la importancia en el diagnóstico de necesidades, pero confirma que el involucramiento de directivos, evaluación de necesidades y el apoyo del supervisor son juntamente involucrados.

En la investigación realizada por Nijman, Nijhof, Wognum, Veldkamp, (2006), relacionan el apoyo del supervisor con la transferencia de formación, pues del supervisor dependerá de que el aprendiz pueda utilizar en su trabajo rutinario lo aprendido. También hallaron que el clima afecta la motivación y que es importante poder utilizar lo aprendido en la formación en el ambiente de trabajo.

#### 2.2.7.3.7 Cambio de conducta-comportamiento (desempeño)

La formación busca en el personal un mejor desempeño; para ello, en algunos casos es necesario el cambio de conducta y/o comportamiento. En ese sentido, para Chiavenato, hay cuatro formas de cambio de conducta: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de modificación de actitudes y desarrollo de conceptos (Chiavenato 2007).

El aprendiz es motivado cuando usa sus habilidades en sus actividades diarias en su trabajo y es reconocido por sus supervisores y co-trabajadores. Noe (1986) investiga sobre el modelo en el que describe que las cualidades y actitudes del

aprendiz pueden influenciar en la efectividad de la formación. Las cualidades, intereses, valores y expectativas del aprendiz pueden atenuar o realzar la efectividad de la formación. La motivación es muy importante en el trabajador; si es pobre, los resultados no serán los esperados a pesar de contar con una buena formación. La influencia del ambiente de trabajo y el clima laboral son temas importantes a tener en cuenta. Quienes perciben un soporte en la relación con los supervisores, buena comunicación y refuerzo son los altamente motivados a aprender; también es importante que el aprendiz tenga una línea de carrera; si tiene eso, estará motivado (Burke y Hutchins 2007).

Asimismo, Noe y Colquitt (2002) concluyen que las características del ambiente de formación tienen influencia en lo que aprenden los aprendices entrenando. La eficacia de la formación está influenciada por la motivación del aprendiz. Y, por último, la motivación para aprender está positivamente relacionada con el aprendizaje y la adquisición de la habilidad durante la formación.

La formación es importante en la medida que el empleado pueda mejorar su desempeño profesional. Es de esta manera que, "(...) en las organizaciones, una de las responsabilidades básicas del gerente es crear condiciones para potenciar el desempeño de sus colaboradores, con el objeto de buscar el bien de su organización y el desarrollo integral de los propios colaboradores. Por ello, la motivación es un factor de vital importancia, dado que condiciona el trabajo y el logro de buenos resultados con y por medio de la gente" (Bernal y Sierra 2008: 164).

En ese mismo sentido, "uno de los desafíos de las organizaciones de conocimiento intensivo consiste en captar y codificar el conocimiento y la experiencia que, de hecho, reside en la cabeza de sus empleados" (Dess, Lumpkin y Eisner 2010: 141).

Asimismo, “las empresas de todo el mundo industrial están reconociendo que el trabajador del conocimiento es la clave del éxito en el mercado, aunque también se reconoce que el capital humano, si bien vital, solo es una condición necesaria pero no suficiente para crear valor” (Dess, Lumpkin y Eisner 2010: 146).

Cheng y Ho (2005), en la investigación realizada, indican que el desempeño del personal luego de la formación se ve influenciado por factores individuales, motivacionales y ambientales.

Por otra parte, la política de formación y desarrollo se ha venido utilizando como uno de los instrumentos más adecuados para la mejora del desempeño del individuo; es de esa manera que se logra un mejor desempeño del individuo (Valle 2004).

Para Dessler, la formación es inútil si el aprendiz no está motivado y si carece de habilidades para beneficiarse de esta. El aprendiz necesita habilidades de lectura, escritura y matemáticas, así como inteligencia y conocimientos básicos (Dessler 2009).

Cañizares formula cuatro principios para asegurar que la formación esté enfocada al rendimiento: hay que vincular la formación a los objetivos estratégicos de la empresa; centrarse en el cliente, solo se conseguirá el rendimiento deseado cuando la formación cubra las necesidades; la formación es parte del sistema empresarial, no tiene propósitos independientes, ellos siempre están regidos por factores de nivel más elevado en la organización a la que sirve y el éxito de la formación depende siempre de la integración en los otros elementos del sistema; y medición del proceso, se trata de averiguar en qué medida se están alcanzando los objetivos propuestos (Pineda, 2011).

Las nuevas investigaciones demuestran que las inversiones en capital humano, incluida la formación, están positivamente relacionadas con el desempeño

organizacional. Los profesionales se sienten frustrados de que no siempre son consultados en el desarrollo organizacional de iniciativas estratégicas (Kraiger, Mc Linden y Casper2004).

Según investigaciones, las actividades de la formación tienen un impacto positivo en el desempeño de los empleados; definitivamente el trabajo de aprendizaje para la mejora del rendimiento ha sido reconocido (Aguinis y Kraiger 2009).

La formación se traduce luego en el desempeño de los trabajadores y este se hace reconocible cuando los alumnos aplican en sus puestos de trabajo los conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que han aprendido en el entrenamiento (Baldwin y Ford 1988).

La motivación es otro factor que influye en el aprendizaje. Según Noe (1986), cuatro condiciones son necesarias para una alta motivación a aprender: 1) El aprendiz debe tener la sensación de sus fuerzas y debilidades; 2) es esencial que el aprendiz crea que puede dominar el contenido del programa de formación con un razonable esfuerzo; 3) la motivación a aprender es influenciada por el grado en el que el aprendiz valora el buen funcionamiento del trabajo; 4) Buen soporte interpersonal, relación con los supervisores, comunicativos, reciben feedback y refuerzo.

El mismo autor, Noe (1986) indica que todo empleado que es capacitado se siente motivado al poder utilizar sus habilidades en las actividades diarias en su trabajo y hasta es reconocido por sus superiores y compañeros de trabajo. Los que se involucran en el trabajo son probablemente más motivados a aprender nuevas habilidades; de esta manera mejora su trabajo, eleva la imagen de sí mismo en el trabajo. La investigación sobre la formación de actitudes y motivaciones determina que estas características influyen en el éxito de los programas de formación también (Noé 1986).

Los siguientes autores también indican como factor importante en el proceso de formación a la motivación: Blume, Ford, Baldwin y Huang (2010), Colquitt, Le Pine y Noe (2000), Klein, Noe, y Wang (2006).

#### 2.2.7.3.8 Resultados esperados

Phillips y Phillips (2001) mencionan que existe gran demanda sobre la función de formación, para que el programa y el proceso de la dirección estratégica vayan por el mismo camino. Cuando se revisa el presupuesto anual, muchas organizaciones primero quieren ver cuál es el impacto organizacional de las funciones de formación. Los programas deben ser revisados para determinar el valor de la estrategia total. Los ejecutivos en la actualidad, demandan que la formación demuestre el retorno sobre la inversión. Es así, como mencionan que requieren datos tangibles de la evidencia de la efectividad para reconocer que la formación es positiva; esto puede ser mejorar en el funcionamiento del trabajo, cambio de medidas de negocios y retorno sobre la inversión.

Phillips (2001) expande el marco de Kirkpatrick al incluir el quinto nivel, el ROI, calculando los beneficios del programa en económicos sobre el costo del programa. La evaluación ayuda a determinar si la formación es una solución apropiada a las necesidades e identificar qué cambios en el funcionamiento de los negocios son necesarios para alcanzar los objetivos.

De la misma manera opinan Pfau y Cohen (2003), que indican que las prácticas del capital humano no son solo correlacionadas con el retorno financiero; son, de hecho, un indicador principal de aumento de valor del accionista.

La formación es un componente valorado en la gerencia moderna de recursos humanos y las prácticas del capital humano están relacionadas con retornos financieros, lo que incrementa el valor del accionista (Kraiger, Mc Linden y Casper 2004). )

Alliger y Janak (1989) hablan de un cuarto nivel de evaluación, en donde se mide la reducción de costos, reducción de quejas, aumento de la calidad y cantidad de producción o mejoramiento de la ética. La formación lleva a reacciones que conducen al aprendizaje y a cambios en el comportamiento de empleo que dan lugar a resultados en las organizaciones.

Sobre la evaluación en el nivel 4, indican Alliger y otros (1997) que hay criterios que están destinados a impactar en la organización; algunos ejemplos de resultados son productividad, satisfacción del cliente, ahorros en costos, optimismo del empleador, rentabilidad. Sin embargo, las limitaciones de las empresas dificultan enormemente las oportunidades para recoger información y lograr el nivel 4 de evaluación. Las expectativas de los patrocinadores de la formación con respecto a los resultados pueden ser poco realistas.

Sin embargo, existe escaso esfuerzo que realizan las empresas para evaluar el impacto económico de dichas inversiones (Llinas y otros 2006).

Tal y como se ha visto según lo mencionado por diferentes autores, los accionistas necesitan saber de los resultados concretos para poder apostar por la formación. Si es una inversión a la que se debe dar pase, entonces debe estar bien planificada para evitar posibles riesgos de que ésta no traiga retorno, en lo referente al financiero, mejora en la productividad, mejora en el ambiente de trabajo entre otros.

## Capítulo N° 3

### Constructos

#### 3.1 *Formulación de constructos*

La presente investigación realizada pretende identificar cuáles son los factores determinantes de la planificación de la formación que impactan en los objetivos organizacionales en las grandes empresas peruanas, comprobando por medio de dos constructos relacionados con la presente investigación: motivaciones y obstáculos. Estos constructos fueron definidos a partir del marco teórico y del estado del arte, los mismos que se definen a continuación:

- **Motivaciones:** Este constructo se refiere a cuales serían las motivaciones existentes para que las grandes empresas peruanas planifiquen la formación alineados a los objetivos organizacionales. En este sentido, la Real Academia Española define motivación como: “Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”<sup>1</sup>. Es así como las motivaciones indicarían cuales son las causas que tiene la empresa para planificar la formación.
- **Obstáculos:** Se refiere a los inconvenientes que pueda presentar la empresa para no realizar la planificación la formación en su empresa. Es así como los obstáculos se convierten en la causa determinante por la que la planificación de la formación no se realiza o deja de alinearse a los objetivos organizacionales en las grandes empresas peruanas.

Con estos dos constructos se ha construido el siguiente cuadro, en el que se muestra la relación de los autores, las variables que ellos mencionan, las subdivisiones de los constructos y por último uno de los constructos con el que se alinea.

---

<sup>1</sup> <http://lema.rae.es/drae/?val=motivaciones>

**Cuadro N° 4: Relación autores – variables – subdimensiones –constructos**

<b>AUTORES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>SUBDIMENSIONES DEL CONSTRUCTO</b>	<b>CONSTRUCTOS / DIMENSIONES</b>
Ashton 2004	La actitud y conducta de los gerentes al delegar responsabilidades es importante para que el empleado aprenda.	Compromiso directivo	Obstáculos
Newkirk-Moore y Bracker 1998	Relación entre el nivel de compromiso de la firma para el planeamiento, gestión estratégica y las actividades de formación	Compromiso directivo	Obstáculos
Noe 1986	Uno de los pasos importantes en el diseño de un programa de formación es conocer las habilidades en las que se necesita entrenar a los empleados.	Diseño de programas	Motivaciones
Hellriegel, Jackson y Slocum 2008	La planeación de recursos humanos está directamente vinculada a la planeación estratégica.	Planificación organizacional	Obstáculos
Baldwin y Ford 1988	Uno de los factores que intervienen en la transferencia es el diseño del programa del curso.	Diseño de programas	Motivaciones
Valle 2004	La política de formación y desarrollo es uno de los instrumentos más adecuados para la mejora del desempeño del individuo.	Desempeño	Motivaciones
Chiavenato 2007	Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera.	Objetivos	Obstáculos
Penddry, Driscoll y Field 2007	La baja supervisión puede ser causa de que la formación no tenga los resultados esperados.	Compromiso directivo	Obstáculos
Morrow, Jarrett y Rupinski 1997	Asegura que la formación se debe alinear con los objetivos estratégicos.	Objetivos	Obstáculos
Ellis y Gale 2002	Los encargados de las capacitaciones no son consultados para la elaboración del planeamiento estratégico.	Planificación organizacional	Obstáculos

Rucci, Kirn y Quinn 1998	Alinea los objetivos organizacionales con los objetivos de formación.	Objetivos	Obstáculos
Tannenbaum 2002 Boudreau y Ramstad 2002	Los gerentes pueden tomar un papel más activo y directivo para facilitar el desarrollo del personal.	Compromiso directivo	Obstáculos
Keith Bedingham 1997	Compromiso de jefe. Formación sirve para solucionar algunos problemas de negocios	Compromiso directivo	Obstáculos
Chaiburu 2012	Es importante el apoyo del supervisor y de los compañeros de trabajo para la transferencia y mantenimiento de habilidades.	Compromiso directivo	Obstáculos
Llinàs, Pons, Eguiguren y Sole 2006	Los responsables de la formación cuentan con una sólida preparación académica, pero no están presentes donde se toman las decisiones estratégicas.	Gestión empresarial	Motivaciones
Phillips y Phillips 2001	La carencia del involucramiento de los directivos del negocio es uno de los factores de fracaso de formación.	Compromiso directivo	Obstáculos
Nijman, Derk-Jan; Nijhof, Wim; Wognum, A.A.M; Veldkamp, Bernard 2006	Relación de apoyo que brinda el supervisor para la transferencia de formación	Compromiso directivo	Obstáculos
Holton 2005	Se produce una mejor transferencia cuando el plan de formación se ha diseñado para maximizarlo.	Diseño de programas	Motivaciones
Law, Tse y Zhou 2003	Las empresas que reconocen y hacen hincapié en el papel estratégico del departamento de Recursos Humanos obtienen mejores resultados que aquellas que no lo hacen.	Gestión empresarial	Motivaciones
Aragón-Sánchez, Nevers Esteban-Lloret 2010	Trabajos académicos y experiencias de empresas muestran que la implantación de programas formativos contribuye a la mejora de	Desempeño	Motivaciones

	los resultados organizacionales.		
Dolan, Valle, Jackson ySchuler2007	El factor de competitividad ha obligado al área de recursos humanos a modificar el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos de forma que estos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía.	Gestión empresarial	Motivaciones
Donnelly, Gibson y Ivancevich1997	La relación entre el plan estratégico de la organización y los planes operativos consiste en que el plan estratégico proporciona dirección para los planes de departamentos individuales y estos contribuyen al éxito del plan estratégico.	Planificación organizacional	Obstáculos
Chacaltana 2004	Existe una relación positiva entre la formación y la productividad laboral en la empresa.	Desempeño	Motivaciones
David 2008	Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implantación de la estrategia y, por ese motivo, los gerentes de recursos humanos participan de manera más activa en el proceso de dirección estratégica.	Gestión empresarial	Motivaciones
Goldstein 1980	Define la formación como la adquisición de habilidades, conceptos o actitudes que dan como resultado un mejor desempeño en el ambiente de trabajo.	Desempeño	Motivaciones
Bartel1994	Las inversiones en la formación producen efectos positivos en la productividad.	Desempeño	Motivaciones

Zwick 2006	El aumento en la intensidad de la formación tiene efecto positivo en la productividad.	Desempeño	Motivaciones
Kraiger, Mc Linden y Casper 2004	Si la organización apoya activamente los objetivos de la formación, los programas de formación tendrán como resultado un mejor aprendizaje.	Objetivos	Obstáculos
Gratton 2001	Los empleados se comportan de manera armónica con los objetivos corporativos, lo que afecta el rendimiento de la empresa y el rendimiento financiero.	Objetivos	Obstáculos
Legermann 1996	La formación consiste en enseñar al personal conocimientos, habilidades y conductas vinculadas a los objetivos de la empresa.	Objetivos	Obstáculos
Smith, Ocskowski, Macklin y Noble 2003	El impacto es significativo cuando las políticas de formación y de recursos humanos se integran a las estrategias del negocio.	Planificación organizacional	Obstáculos
Vasiliki 2012	Diseño de formación en consonancia con oportunidad para utilizar la formación	Diseño de programa	Motivaciones
Burke y Baldwin 1999	Un factor que interviene en la transferencia es el diseño de formación.	Diseño de programa	Motivaciones
Bhatti y Kaur 2010	Validez del contenido para desarrollar reacción positiva del aprendiz y aumentar el rendimiento del mismo	Diseño de programa	Motivaciones
Koontz, Weihrich y Cannice 2012	El desarrollo organizacional es un enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas, y de toda una organización o unidad organizacional.	Gestión empresarial	Motivaciones
Baldwin y Johnson 1995	Las políticas estimulan la formación y la innovación.	Gestión empresarial	Motivaciones

Fuente: Elaboración propia

### **3.2 Propuesta de los constructos de la investigación**

Se detalla a continuación las subdimensiones de los constructos anteriormente mencionados.

**C1: Motivaciones:** Es uno de los constructos que nos ayudarán a definir cuáles son los factores determinantes de la planificación de la formación que impactan en el logro de los objetivos organizacionales en las grandes empresas peruanas. Entre las subdimensiones del constructo Motivación, se encuentran las siguientes:

- **Diseño del programa:** Constituye la elaboración inicial del programa de formación, basado en el análisis de las necesidades de formación. Para dicha elaboración, se desea saber si elaborar el diseño de programa de formación influye en la decisión de planificar la formación.
- **Gestión empresarial:** Representa llevar a cabo las actividades de una forma correcta identificando factores internos y externos que influyen en un mejor resultado. Es necesario saber si la gestión empresarial respalda la decisión de planificar la formación.
- **Desempeño:** Se entiende que el comportamiento de los trabajadores mejora luego de la formación, siempre y cuando esta haya tenido un objetivo alineado al objetivo organizacional. Para este caso, se debe saber si contar con un mejor desempeño por parte de los trabajadores luego de la formación influye en la decisión de planificar la formación.

**C2: Obstáculos:** Es el otro constructo que influye en la decisión de planificar la formación. En este caso, se cuestiona sobre cuáles son los obstáculos que impiden que las empresas planifiquen la formación. Las subdimensiones del constructo Obstáculos son las que se presentan a continuación:

- Planificación organizacional: Implica identificar el futuro rumbo de la empresa alineando todas las áreas y dejando claro a dónde se quiere llegar. Además, se intenta comprobar en qué medida desde la planificación organizacional respalda la decisión de planificar la formación.
- Objetivo de la empresa: En base a los resultados que desea alcanzar la empresa, se propone reconocer en qué medida la identificación y divulgación de los objetivos contribuye a la decisión de planificar la formación.
- Compromiso directivo: Identifica el apoyo de los superiores como base para la formación que siguen sus subalternos. Así, se intenta verificar si ese compromiso de la plana directiva y de los superiores influye a la decisión de planificar la formación.

## Capítulo N° 4

### Planteamiento de hipótesis y Metodología de la investigación

#### **4.1 Justificación de las hipótesis**

En base al análisis de la literatura, al planteamiento del problema y a la determinación de los objetivos de la investigación, se han planteado las hipótesis, las mismas que serán comprobadas en el presente estudio.

#### **4.2 Propuesta de las hipótesis**

A continuación, se detalla el planteamiento de las hipótesis:

1. El diagnóstico de necesidades del personal de las diversas áreas funcionales como estrategia para diseñar los programas de formación, está significativamente asociado con la valoración efectuada por la empresa al diseño de los programas de formación, y son motivaciones que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.
2. Contar con empleados más satisfechos al saber que la formación obedece a una planificación alineada a los objetivos organizacionales, está significativamente asociado con el conocimiento de las diferentes alternativas de formación que se ofrece en la empresa. Estas son motivaciones que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.
3. La falta de conocimiento de los resultados de los planes de formación pasados, está significativamente asociada a la participación limitada de los directivos en la elaboración del plan de formación y son obstáculos que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

4. La escasa valoración de la alta gerencia para trabajar dentro de una cultura de planificación, está significativamente asociada a la falta de una estrategia de comunicación clara de difusión de los objetivos organizacionales y son obstáculos que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.
5. Potenciar las competencias de los empleados para cubrir la brecha entre lo que hace y lo que debe hacer en el puesto de trabajo, está significativamente asociado con conocer si el personal va desarrollando las competencias necesarias para el futuro puesto. Estos son obstáculos que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

### ***4.3 Metodología de Investigación***

La investigación realizada obedece a un estudio de tipo descriptivo - exploratorio, la cual aporta información objetiva en el entorno de la formación, específicamente en el tema de planificación de la formación en las grandes empresas peruanas desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo para que la investigación sea enriquecida con estas dos perspectivas y se analice el tema con mayor profundidad.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que, utilizando el método mixto, se integran ambos enfoques en gran parte de sus etapas, para lo cual se requiere una mentalidad abierta para aprovechar todas las ventajas que se pueden obtener mediante este método. Según los mismos autores, el estudio exploratorio se realiza cuando el tema de investigación es poco estudiado. Por otro lado, el descriptivo indica describir situaciones, y especificar las características, perfiles u otros fenómenos que se analizan en la investigación.

#### ***4.3.1 Etapas de la investigación***

La investigación realizada se puede dividir en las siguientes etapas:

- Primera etapa de recolección y análisis de datos cualitativos
- Segunda etapa en la que se consiguen y se analizan los datos cuantitativos

Se ha trabajado mediante el diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), indicado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), precisamente por medio de la modalidad derivativa, la que indica que se trabaja recabando datos cualitativos, e indagando sobre las motivaciones y obstáculos que determinan que las grandes empresas puedan planificar los programas de formación; seguidamente, esta información es analizada. Los resultados de esa información son utilizados para construir un instrumento cuantitativo y con ello se aplica la muestra probabilística de una población para validarlo.

#### **Etapa cualitativa:**

1. La investigación de campo se inició con entrevistas a profundidad. En ellas se obtuvo información de los expertos en el tema de formación con la finalidad de realizar el análisis cualitativo.
2. Sobre la base de esta información, se confeccionó un instrumento de valoración de preguntas a fin de validar la claridad, la pertinencia e importancia de las mismas (Anexo N° 1).
3. Con los mismos expertos, se realizó la valoración del instrumento; de esta manera, quedó validada la consistencia del mismo.

#### **Etapa cuantitativa:**

Esta segunda etapa (enfoque cuantitativo) se construye sobre la primera etapa (enfoque cualitativo), pues primero se realizaron las entrevistas a directivos del área de Recursos Humanos de diferentes empresas peruanas. Luego, según las aportaciones obtenidas de estas entrevistas, se formularon las preguntas que formaron parte de las encuestas; es decir, la recolección y análisis de datos de la información cualitativa ha servido para sentar las bases de la información

cuantitativa. Este método mixto tiene como gran ventaja que puede juntar ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) para lograr una integración de estos y que los resultados sean más beneficiosos, con mayor solidez, con indagaciones más dinámicas, mejor exploración y explotación de la información, perspectiva más amplia y profunda, y datos más ricos y variados.

1. Sobre la base de los resultados obtenidos de la valoración de las preguntas, se elaboró el primer cuestionario. Con ese resultado se validó su consistencia (Anexo N° 2).
2. El primer cuestionario fue aplicado a 36 directivos del área de Recursos Humanos para validar la consistencia de la prueba y el procesamiento de la información.
3. El segundo cuestionario fue diseñado incluyendo las modificaciones que incorporaron los directivos y se aplicó a 61 directivos, que pertenecen a Recursos Humanos como prueba piloto con el fin de validar la consistencia del instrumento. Con esto se validó el segundo cuestionario.
4. Seguidamente, luego de obtener las encuestas a los 87 directivos del área de Recursos Humanos, se recopilaron los datos, para luego analizarlos cuantitativamente. Como paso siguiente, se procesó la información.
5. Se realizó la interpretación del análisis integral (tanto del cuantitativo como del cualitativo).
6. Se elaboró el reporte de resultados.
7. Se formularon las conclusiones y recomendaciones.

#### 4.3.1.1 Ámbito de la investigación y diseño de la muestra

En la presente investigación se trabajó con algunas de las grandes empresas peruanas de los diferentes sectores económicos. Para hallar la muestra, se elaboró la ficha técnica que se indica a continuación (Cuadro N° 5).

#### **Técnica de muestreo:**

Se utilizó un muestreo no probabilístico para llegar a la muestra indicada.

## Cuadro N° 5: Ficha técnica de investigación

**País:** Perú-Lima

**Población:** Grandes empresas peruanas (950 empresas de Lima Metropolitana)

**Unidad de muestreo:** Grandes empresas del Perú de diversos sectores. Se entiende como empresa grande a la que facturó más de \$25,4 millones en el 2011 de acuerdo a lo que señala la publicación Top 10 000 companies 2012. Estas grandes empresas en Perú son 1189 compañías. Para el presente estudio, se consideró las 950 empresas de Lima Metropolitana.

Población  $N = 950$

Error de estimación:  $(0,001 \leq E \leq 0,150)$   $E = 0.10$

Proporción de las empresas que implementan programas de formación continua:

$$p = 0,5^2$$

Valor inverso de la normal estándar asociado al nivel de confianza del 95%:  $Z = 1.96$



Tamaño de la muestra de acuerdo a la fórmula de población conocida:  $n = 87$  grandes empresas

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.1.2 Instrumentos

#### 4.3.1.2.1 Entrevistas a profundidad

En la primera etapa, se realizaron las entrevistas a profundidad, las cuales tuvieron una importancia relevante en la medida que se trató de establecer los factores determinantes que influyen en la decisión de planificar los programas de formación, que impactan en el logro de los objetivos organizacionales, en las empresas grandes del Perú. Con ellos se trató de definir cuáles son las motivaciones y los obstáculos que los directivos de Recursos Humanos

<sup>2</sup>Se usó el valor de  $p = 0,50$ , bajo el criterio de máxima varianza, dado que este dato no es conocido.

encontraban al momento de realizar la planificación de la formación alineada a los objetivos organizacionales. Por medio del diálogo con el entrevistado, quien expresó sus ideas, se pudo determinar y validar los factores que se habían establecido con el estado del arte.

En el diseño de la investigación, se realizaron entrevistas a profundidad de manera enfocada y dirigida, tal como lo señalan los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), con el fin de determinar los factores que influyen en la planificación de la formación en las grandes empresas peruanas.

Es importante resaltar que, al seleccionar a los entrevistados, se intentaba conocer sobre sus diferentes apreciaciones que podrían tener frente al tema de investigación, debido a que ellos pertenecen a diferentes sectores. El objetivo siempre fue determinar cuáles son las opiniones de estos expertos. De esta manera, se seleccionó a los directivos de Recursos Humanos, en algunos casos a gerentes con posiciones importantes dentro de sus empresas.

En total, se realizaron 14 entrevistas en profundidad; la mayoría de los entrevistados fueron directivos del área de Recursos Humanos, entre ellos algunos gerentes, jefes de área y jefes de formación. Sin embargo, también, participaron una experta académica y una presidenta de directorio. Todos ellos laboran en empresas grandes de distintos sectores. (Anexo N° 3)

Los pasos que se siguieron para cumplir con el proceso de entrevistar a los profesionales fueron los que se detallan a continuación:

1. Revisión del marco conceptual para tener conocimiento del tema de investigación
2. Contacto con los entrevistados indicando el tema de investigación antes de la reunión

En base a las entrevistas en profundidad, se conocieron las motivaciones, los obstáculos y las características de la empresa que influyen para que las grandes empresas peruanas planifiquen la formación alineada a los objetivos organizacionales. La duración de las entrevistas fue de 40 a 50 minutos y fueron realizadas, en la mayoría de los casos, en los lugares de trabajo o cerca a ellos para no interferir en sus funciones laborales.

Luego de obtener el audio de las entrevistas, se transcribió esa información para analizarla y, de esta manera, se obtuvo la información que a continuación se muestra:

**Cuadro N° 6: Razones que explican las motivaciones, obstáculos y características de la empresa para planificar la formación**

Dimensiones	Subdimensiones	Respuestas	Frecuencia
Motivaciones	Diseño del programa	Se asegura mejorar el diseño del programa de formación mediante el diagnostico de necesidades.	5
	Gestión empresarial	Los líderes, quienes gestionan la empresa, deben conocer los beneficios de la planificación en sus subordinados.	4
	Desempeño del personal	Mejora el desempeño en los empleados en el puesto de trabajo debido a la formación.	5
Obstáculos	Planificación organizacional	Al no existir una planificación organizacional, difícilmente podrá haber una planificación de la formación.	4
	Objetivos de la empresa	Si personal no conoce hacia dónde va la empresa, no podrán realizar la planificación de formación al no saber cuál es el objetivo de formación.	4
	Compromiso directivo	El apoyo de los superiores es importante para que el trabajador se sienta respaldado y pueda aplicar los conocimientos adquiridos en el trabajo.	5
Relación empresa-persona	Necesidades de formación	Se debe capacitar al personal para cerrar la brecha entre lo que sabe y lo que debería saber.	6
	Política de formación	Con una adecuada política de formación, bien difundida, el personal puede aprovechar al máximo las oportunidades de mejora.	4
	La formación como ventaja competitiva	Es importante que la empresa reconozca al personal capacitado como ventaja competitiva. Con ello se puede conducir para que la formación se enfoque en los temas y aspectos necesarios.	4

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.1.2.2 Diseño de instrumentos

1. Valoración de preguntas. Luego de la realización de las entrevistas a profundidad y de la revisión del estado del arte, se elaboró las preguntas que alimentaron el instrumento de Encuesta de valoración de las preguntas (Anexo N°1), el mismo que fue validado por los expertos en el tema. El objetivo de esta valoración fue determinar la validez de cada pregunta considerando la claridad, pertinencia e importancia de cada una de ellas.

2. El cuestionario se dividió en dos partes: la primera de información general, en la que se consideraron siete preguntas generales y la segunda parte enfocada específicamente al tema de investigación. Dentro de la información general, se consideraron preguntas como el género, edad, cargo que desempeña, número de empleados que tiene la empresa donde labora, años de experiencia laboral y el sector empresarial en el que trabaja. Mientras que, la segunda parte del cuestionario contiene preguntas básicamente relacionadas con los factores determinantes que permiten que la empresa realice una adecuada planificación de la formación.

Todo ello está enfocado desde dos constructos: las motivaciones y los obstáculos que permiten que se realice la planificación. También, se elaboraron preguntas desde el punto de vista de la relación empresa–persona, que permite que la planificación de la formación en las grandes empresas pueda desarrollarse.

Toda la investigación se ha realizado en el ámbito de las grandes empresas peruanas, si estas planifican o no la formación, y cuáles son los factores determinantes. Los entrevistados manifestaron sus apreciaciones y valoraciones basándose en tres criterios:

- a) **Claridad:** Se valora el aspecto formal, por lo cual se evita tener preguntas ambiguas o que generen confusiones; en caso de que sea necesario, se expresa de otra manera para que sea más claro.
- b) **Pertinencia:** Se valora la oportunidad para el objeto de la pregunta sobre la base de una escala de 1 a 4.
- c) **Importancia:** Se valora la trascendencia del ítem que es objeto de estudio también en la escala de 1 a 4.

Todas las valoraciones tienen una escala de Likert de 1 a 4 (1 = nada pertinente, 2 = poco pertinente, 3 = bastante pertinente, 4 = muy pertinente).

A partir de los resultados obtenidos por los expertos, se realizaron las modificaciones necesarias y se reestructuraron algunas de ellas para que no quede duda sobre lo que se espera que entiendan los encuestados.

### 3. Diseño del cuestionario:

En base a la valoración realizada con los expertos, se afinó el cuestionario que se entregaría a los encuestados. De acuerdo a lo mencionado por los autores Sampieri, Fernández y Baptista (2010), los cuestionarios permiten estandarizar la obtención de la información, trasladar la información que se desea a preguntas directas y cuantificar la información. La desventaja de este instrumento es que no se puede profundizar sobre el tema tratado.

#### **Elaboración del primer cuestionario:**

Los pasos que se siguieron para elaborar el primer cuestionario fueron los siguientes:

##### **1. Identificación de los determinantes a considerar en el cuestionario:**

Por medio de este paso, se definieron los constructos con los que se trabajarían. La presente investigación tiene como objetivo determinar los factores que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas alineadas a los objetivos organizacionales. Para ello se trabajó con dos constructos: uno que trata sobre la motivación que tienen las empresas para planificar y otro sobre los obstáculos que tienen estas para planificar. Adicionalmente, se incluye en el cuestionario un grupo de preguntas identificadas como relación empresa–persona para conocer si existen algunas características en la empresa que influyan en la decisión de planificar la formación.

En base al marco conceptual, se pudieron identificar las variables que son objeto de estudio y se incluyeron en el cuestionario. A continuación, se muestran las 30 preguntas del cuestionario indicando la relación con sus respectivos constructos (Constructo 1 = motivaciones y Constructo 2 = obstáculos) y la relación empresa–persona:

**Cuadro N° 7: Relación de constructos Motivación y Obstáculo y relación empresa-persona con preguntas del cuestionario**

Constructo 1	Saber si la empresa valora el diseño de los programas de formación como factor interviniente para el logro de los objetivos organizacionales
Constructo 1	Conocer si el diagnóstico de necesidades del personal de las diversas áreas funcionales sirve para diseñar los programas de formación
Constructo 1	Saber si el diseño de los programas de formación (para el logro de los objetivos organizacionales y de áreas funcionales) se basa en las necesidades de los empleados
Constructo 1	Conocer si el personal con potencial va desarrollando las competencias necesarias para el futuro puesto
Constructo 1	Potenciar las competencias de los empleados para cubrir la brecha entre lo que hacen y lo que deben hacer en el puesto de trabajo
Constructo 1	Conocer si los directivos identifican las necesidades de formación que contribuyan en la mejora del desempeño de sus subordinados para el logro de los objetivos
Constructo 1	Conocer si el desempeño del personal mejora con un programa de formación alineado a los objetivos
Constructo 1	Saber si con un programa de formación planificado se logra una mejora en la productividad y en la rentabilidad
Constructo 1	Conocer las diferentes alternativas de formación (cursos <i>online</i> , semi presenciales, etc.) para elegir la mejor de ellas, que cubra las necesidades de la empresa y que permita planificar la formación
Constructo 1	Necesidad de integrar los objetivos de las diferentes áreas con los objetivos organizacionales a fin de que esto facilite la planificación de la formación
Constructo 1	Contar con empleados más satisfechos al saber que la formación obedece a una planificación alineada a los objetivos organizacionales
Constructo 1	Conocer si el desempeño del personal es considerado como punto de partida para diseñar los programas de formación
Constructo 2	Falta de conocimiento de las herramientas administrativas para planificar la formación en función de los objetivos organizacionales
Constructo 2	Falta de conocimiento de los resultados de los planes de formación pasados, lo que dificulta la planificación del programa de formación
Constructo 2	Poco interés por parte de los directivos para brindar información sobre necesidades de formación de su área funcional
Constructo 2	Participación limitada de los directivos de las áreas funcionales de la empresa en la elaboración del plan de formación para el personal a su cargo
Constructo 2	Poca experiencia por parte del directivo del área de Recursos Humanos para diseñar el plan de formación alineado al logro de los objetivos organizacionales
Constructo 2	No contar con una estrategia de comunicación clara para difundir los objetivos organizacionales que faciliten la planificación de la formación
Constructo 2	Dificultad para conocer el impacto de la ejecución de los programas de formación del personal en el logro de los objetivos organizacionales
Constructo 2	Poco compromiso de los directivos de la empresa en la alineación de los programas de formación con los objetivos organizacionales
Constructo 2	La formación en su empresa juega un papel reactivo, no se planifica y no tiene relación con la estrategia corporativa
Constructo 2	Escasa valoración de la alta gerencia para trabajar dentro de una cultura de planificación
Constructo 2	Complejidad en articular lo planificado en la formación con los resultados obtenidos
Relación empresa-persona	¿En la empresa donde Ud. trabaja existe una política de formación?

Relación empresa-persona	¿La empresa tiene identificada la línea de carrera del personal a fin de que le facilite al directivo de Recursos Humanos el diseño de la planificación de la formación?
Relación empresa-persona	¿La empresa difunde las políticas de formación con el fin de que el personal esté informado de que estas deben contribuir con el logro de los objetivos organizacionales?
Relación empresa-persona	¿Al diseñar la formación de la empresa se tiene en cuenta la generación de una ventaja competitiva?
Relación empresa-persona	¿Los empleados tienen la libertad de indicar a sus jefes inmediatos cuáles son los conocimientos y herramientas que necesitan mejorar para que esta información se considere en el diseño de la planificación de la formación?
Relación empresa-persona	¿La empresa diseña el plan de formación para cubrir las necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años?
Relación empresa-persona	¿La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos del personal, para lo cual necesitan capacitarse permanentemente?

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas realizadas en el cuestionario son producto de las entrevistas a profundidad, conjuntamente con el cuadro N° 6, en el cual se muestran las razones que explican las motivaciones y obstáculos, así como las características de la relación empresa-persona que permiten que las empresas puedan planificar la formación.

## 2. Tipo de cuestionario:

Todas las preguntas fueron cerradas, a excepción de la opción Comentarios en donde se les da la oportunidad a los encuestados de incluir cualquier información adicional que crean pertinente. Con la ayuda de los expertos, se redactaron las preguntas de manera clara y concreta, gracias a lo cual se evitó confusiones con palabras que puedan tomarse con diferente significado.

## 3. Estructura del cuestionario:

La estructura del cuestionario fue la siguiente: (Ver Anexo N° 2)

- **La introducción:** En esta se explica el objetivo de la investigación. Para ello, se indica que la información recibida será utilizada estrictamente en el ámbito académico, y será recogida de manera anónima y tratada confidencialmente.
- **Información general:** En esta parte se detalla información tanto de los encuestados como de la empresa.

- **Constructo Motivaciones:** Se detallan las preguntas relacionadas a las razones que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.
- **Constructo Obstáculos:** Con estas preguntas se pretende conocer cuáles son las dificultades que influyen en la decisión de no planificar la formación en las grandes empresas peruanas.
- **Relación empresa-persona:** Este grupo de preguntas permitirá conocer si las características de la empresa son variables que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

Para sintetizar, la información general consta de siete preguntas; el constructo motivaciones, de doce; el constructo obstáculos, de once; y el de la relación empresa–persona, de siete.

#### 4.3.1.2.3 Validación del instrumento

Según Sampieri, Fernández y Baptista (2010), todo instrumento de recolección de información debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Tomando en cuenta esto, en la presente investigación se aplicó el instrumento de medición, básicamente considerando los resultados de las entrevistas a expertos y en lo conseguido con la elaboración del marco conceptual.

#### **Confiabilidad:**

Mientras la aplicación al objeto de estudio arroje resultados iguales, se puede decir que el instrumento es confiable; de esta manera, se obtienen resultados coherentes y consistentes. Para comprobar la confiabilidad del instrumento en la presente investigación, se utilizó el Coeficiente alfa de Cronbach.

En base a las entrevistas realizadas, se elaboró la prueba piloto con el objetivo de comprobar la confiabilidad del instrumento; por medio de los valores de alfa de Cronbach, se obtuvieron resultados superiores de 0.70, que son satisfactorios porque se encuentran entre 0,7 y 0,80 (Bland y Altman 1997).

### Estadísticos de confiabilidad

Alfa de Cronbach	Nro. de elementos
0,770	16

#### Validez:

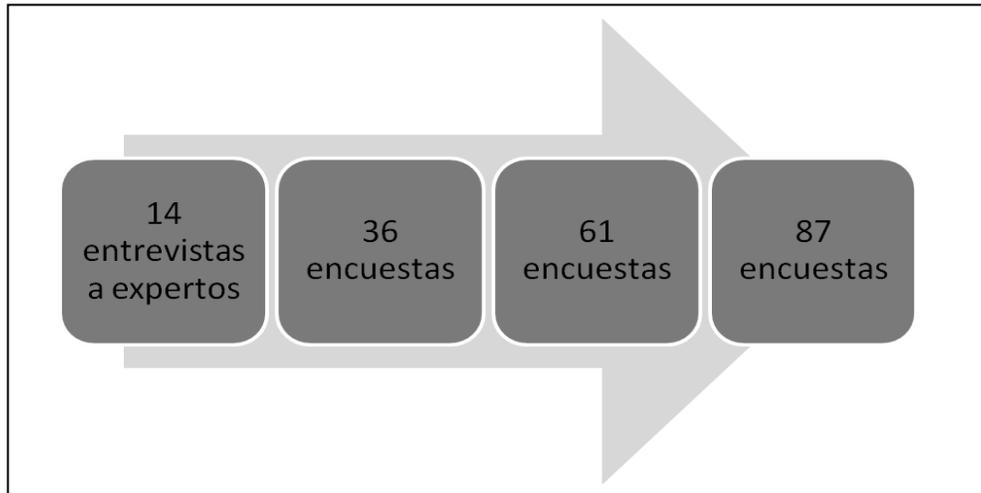
Tomando como referencia los mismos autores (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010), se considera que un instrumento es válido si se comprueba medible la variable que se desea medir. Existen tres grados de validez: de contenido, de criterio y de constructo. Como su nombre lo indica, la validez de contenido refleja dominio específico de contenido de lo que se propone medir. El de criterio se da en la medida que se puede comparar de otra manera el mismo criterio. Finalmente, el de constructo mide qué tan exitoso es el instrumento basándose en el concepto teórico (Grinnell, Williams y Unrau 2009).

#### 4.3.1.2.4 Prueba piloto

La prueba piloto en la presente investigación fue realizada en dos etapas. La primera consistió en la aplicación del cuestionario a 36 directivos de las grandes empresas peruanas. Los resultados fueron procesados y analizados. De ellos se determinó que los resultados no eran suficientes en cantidad de respuestas obtenidas. En base a esto, se tomó la decisión de clasificar algunos sectores económicos, pues la muestra obtenida no permitía que la información sea significativa. En la segunda etapa en que se aplicó el cuestionario, se amplió la base hasta completar 61 encuestados, quienes eran directivos del área de Recursos Humanos de grandes empresas peruanas. De la misma manera que la primera etapa, los resultados fueron procesados y validados, con lo cual se consiguió en esta etapa resultados significativos.

Gráficamente se muestra, en el siguiente cuadro, los pasos seguidos en la investigación cuantitativa, desde las entrevistas a profundidad hasta concluir con las 87 encuestas procesadas.

**Figura Nº 12: Esquema de la etapa cuantitativa**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.1.2.5 Aplicación del cuestionario a la muestra

En total, 87 encuestas fueron contestadas por los directivos de grandes empresas peruanas; estas fueron procesadas y validadas. Los resultados fueron validados con el análisis Alfa de Cronbach.

Para la obtención de los resultados, la mayoría de las respuestas de los cuestionarios fueron enviadas por medio de correos electrónicos; en pocos casos, se accedieron a estas personalmente. La totalidad de los cuestionarios aplicados fue de 120; de ellos contestaron 87, los que fueron procesados. Los resultados de estos cuestionarios son expuestos en el capítulo seis y algunos otros en Anexos.

#### 4.3.2 Resultado de la información

Como se comentó, en el capítulo seis, se detallan los resultados obtenidos y el análisis de los mismos, los que indican cuáles son los factores determinantes que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas. Luego del análisis de la información, se obtuvo hallazgos de utilidad.

#### 4.3.2.1 Fases del procesamiento

En este punto, se presentan las fases a partir de las cuales el procesamiento de datos se consigue: el procesamiento estadístico y el análisis factorial.

##### 4.3.2.1.1 Procesamiento estadístico

Para la tabulación y procesamiento de la información (etapa siguiente), luego de la recopilación, se utilizó el programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), el mismo que se conoce como un programa informático estadístico, que puede trabajar con bases de datos, encuestas e información amplia. Posteriormente, se procedió al procesamiento y validación de los cuestionarios siguiendo los criterios de comprobación considerando todas las preguntas.

#### **a) Información general:**

1. Género
2. Edad
3. Tipo de empresa
4. Cargo que desempeña actualmente
5. Número de empleados que tiene la empresa en donde trabaja actualmente
6. Años de experiencia laboral
7. Sector empresarial en el que trabaja
  - Comercio
  - Servicio
  - Manufactura y construcción
  - Minería e hidrocarburos

#### **b) Análisis de la población de estudio:**

Para analizar mejor la información, se combinaron ciertas variables, tales como las siguientes:

- Cargo y experiencia
- Edad y género
- Edad y cargo

- Número de empleados y experiencia

**c) Análisis bivariado-sector y número de empleados *versus* cada una de las preguntas de relación empleado-empresa:**

- ¿En la empresa donde Ud. trabaja existe una política de formación?
- ¿La empresa tiene identificada la línea de carrera del personal a fin de que le facilite al directivo de Recursos Humanos el diseño de la planificación de la formación?
- ¿La empresa difunde las políticas de formación con el fin de que el personal esté informado que estas deben contribuir con el logro de los objetivos organizacionales?
- ¿Al diseñar la formación de la empresa se tiene en cuenta la generación de una ventaja competitiva?
- ¿Los empleados tienen la libertad de indicar a sus jefes inmediatos cuáles son los conocimientos y herramientas que necesitan mejorar para que esta información se considere en el diseño de la planificación de la formación?
- ¿La empresa diseña el plan de formación para cubrir las necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años?
- ¿La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos del personal, para lo cual necesitan capacitarse permanentemente?

#### 4.3.2.1.2 Análisis factorial

##### **Definición**

“El análisis factorial exploratorio parte del supuesto de la existencia de unos factores o dimensiones subyacentes que explican las relaciones lineales compartidas con las variables. Esto implica que la puntuación en cada variable puede descomponerse en una parte atribuible a factores comunes y otra al factor único o factor no compartido por las demás variables” (Landeroy y Gonzales 2007).

Es una técnica estadística multivariante cuyo principal propósito es sintetizar las interrelaciones observadas entre un conjunto de variables en una forma concisa y

segura como una ayuda para la construcción de nuevos conceptos y teorías. Para ello, utiliza un conjunto de variables aleatorias que llamaremos factores comunes, de forma que todas las covarianzas o correlaciones son explicadas por dichos factores y cualquier porción de la varianza no explicada por los factores comunes se asigna a términos de errores residuales que llamaremos factores únicos o específicos.

**Figura Nº 13: Fases del análisis factorial**



Fuente: Elaboración propia

### **Formulación del problema**

En la formulación del problema, se debe determinar la población para el estudio, así como abordar la selección de las variables a analizar, las cuales deben ser variables cuantitativas continuas y que recojan los aspectos más esenciales de la temática que se desea investigar. Es muy aconsejable en este paso que el analista tenga una idea más o menos clara de cuáles son los factores comunes que quiere medir y que elija las variables de acuerdo con ellos y no al revés, porque se corre el riesgo de encontrar factores engañosos o que los factores queden mal estimados por una mala selección de las variables.

La muestra debe ser representativa de la población objeto de estudio y del mayor tamaño posible. Como regla general, deberán existir por lo menos cuatro o cinco veces más observaciones (tamaño de la muestra) que variables. Si el tamaño de la muestra es pequeño y esta relación es menor, los resultados deben interpretarse con precaución.

Conviene hacer notar, finalmente, que los resultados del análisis no tienen por qué ser invariantes a cambios de origen y escala, por lo que se aconseja estandarizar los datos antes de realizar el análisis, si las unidades de medida de las variables no son comparables.

### **Análisis de la matriz de correlación**

Las correlaciones bivariadas:

En este caso, se debe realizar el examen de la matriz de correlaciones muestrales  $R_p = (r_{ij})$ , donde  $r_{ij}$  es la correlación muestral observada entre un par de variables  $X_i$  y  $X_j$ . Es decir, se debe efectuar entonces la prueba de hipótesis para cada correlación. Esto es:

$$H_0: \rho_{ij} = 0 \quad V \quad S \quad H_1: \rho_{ij} \neq 0$$

La finalidad de este análisis es comprobar si sus características son las más adecuadas para realizar un análisis factorial. Para que esto ocurra, se debe comprobar que el 50%+1 de las correlaciones bivariadas observables sean significativas.

- El determinante de la matriz de correlaciones

Con el objeto de corroborar con el análisis anterior, se debe observar el valor del determinante de la matriz de correlaciones bivariadas. El valor debe estar entre 0,00 y 0,50 para afirmar que existe intercorrelación entre las variables consideradas en el análisis. De no ser este el caso, se puede afirmar que las

variables no están intercorrelacionadas y que, por ende, no se puede aplicar el análisis factorial.

- Test de esfericidad de Barlett

Uno de los requisitos que debe cumplirse para que el análisis factorial tenga sentido es que las variables estén altamente intercorrelacionadas. Por lo tanto, si las correlaciones entre todas las variables son bajas, el análisis factorial tal vez no es apropiado para este análisis. Además, se espera que las variables que tienen correlación muy alta entre sí, la tengan con el mismo factor o factores extraídos.

Con el Test de esfericidad de Barlett, se contrasta, bajo la hipótesis de normalidad multivariante, si la matriz de correlación de las variables observadas,  $R_p$ , es igual a la matriz identidad. Si una matriz de correlación es la identidad, significa que las intercorrelaciones entre las variables son cero. Es decir, las hipótesis son:

$$H_0: R_p = I \quad H_1: R_p \neq I.$$

Así, si el estadístico del test toma valores grandes, se rechaza la hipótesis nula con un cierto grado de significación. En caso de no rechazarse la hipótesis nula, significaría que las variables no están intercorrelacionadas y debería reconsiderarse la aplicación de un análisis factorial.

### **Medida de adecuación de la muestra y por variables**

Si más del 50% de los coeficientes de correlación son no significativos, es señal de que los datos son adecuados para este tipo de análisis. Una forma de evaluar este hecho es mediante la Medida de Adecuación de la Muestra propuesta por Kaiser, Meyer y Olkin (KMO).

El KMO es un índice que toma valores entre 0 y 1, el que se utiliza para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación de tal forma que, cuanto más pequeño sea su valor, los datos son menos adecuados para realizar un análisis

factorial. En ese sentido, Kaiser, Meyer y Olkin (1974) aconsejan que la idea de realizar un análisis factorial se puede catalogar de la siguiente manera:

- buena: si  $KMO \geq 0,75$ ,
- aceptable: si  $0,5 \leq KMO < 0,75$
- inaceptable: si  $KMO < 0,5$ .

Esta medición se debe efectuar tanto para data global como para cada variable que ha sido considerada en la matriz de datos.

### **Métodos de extracción de factores**

El objetivo del análisis factorial consiste en determinar un número reducido de factores que puedan representar a las variables originales. Por tanto, debe seleccionarse el método adecuado para la extracción de los factores. El más usado es el Método de los Componentes Principales, que consiste en estimar las puntuaciones factoriales mediante las puntuaciones tipificadas (estandarizadas) de los k primeros componentes principales y la matriz de las cargas factoriales mediante las correlaciones de las variables originales con dichos componentes.

Este método tiene la ventaja de que siempre proporciona una solución; sin embargo, tiene el inconveniente de que, al no estar basado en el modelo de análisis factorial, puede llevar a estimaciones muy sesgadas de la matriz de cargas factoriales, particularmente si existen variables con comunalidades<sup>3</sup> bajas. Es decir, la matriz factorial puede presentar un número de factores superior al necesario para explicar la estructura de los datos originales. Generalmente, hay un conjunto reducido de factores, los primeros, que contienen casi toda la información. Los otros factores suelen contribuir relativamente poco. Por ello, existen diversas reglas y criterios para determinar el número de factores a conservar.

---

<sup>3</sup> Entiéndase por comunalidad al porcentaje de la varianza de una variable que está siendo explicada por los factores extraídos.

### **Determinación del número de factores**

Se utilizó la Regla de Kaiser, la que consiste en calcular los valores propios (autovalores) de la matriz de correlaciones  $R_p$  y tomar como número de factores a aquellos que tienen autovalores superiores a la unidad.

Se ha comprobado en simulaciones que, generalmente, se tiende a subestimar el número de factores, por lo que se recomienda el uso de este criterio pero estableciendo como límite inferior 0,7.

### **Rotación de factores**

Existen dos formas básicas de realizar la rotación de factores: la rotación ortogonal y la rotación oblicua; dichos factores pueden ser rotados ortogonales o no. Conviene advertir que tanto en la rotación ortogonal como en la rotación oblicua la comunalidad de cada variable no se modifica. Es decir, la rotación no afecta la bondad de ajuste de la solución factorial: aunque cambie la matriz factorial, las especificidades no cambian y, por tanto, las comunalidades permanecen inalteradas. Sin embargo, cambia la varianza explicada por cada factor, de tal manera que los nuevos factores rotados no están ordenados de acuerdo con la información que contienen, cuantificada a través de su varianza.

### **Interpretación de los factores**

Para efectos prácticos, en la interpretación de los factores, se sugieren los pasos siguientes:

- Se identifican las variables cuyas correlaciones con el factor son las más elevadas en valor absoluto;
- Se intenta dar un nombre a los factores. Este debe asignarse de acuerdo con la estructura de sus correlaciones con las variables. Si dicha correlación es positiva (negativa), la relación entre el factor y dicha variable es directa (inversa).

- Se analiza con qué variables tiene una relación fuerte; es posible, en muchos casos, hacerse una idea más o menos clara de cuál es el significado de un factor.

## **Capítulo N° 5**

### **Resultados y análisis**

#### ***5.1. Análisis y presentación de descriptivos de la muestra***

El objetivo de la presente investigación radica en conocer cuáles son los factores determinantes de la planificación de la formación que impactan en el logro de los objetivos organizacionales. Para ello, en el presente capítulo, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 87 empresas grandes del Perú.

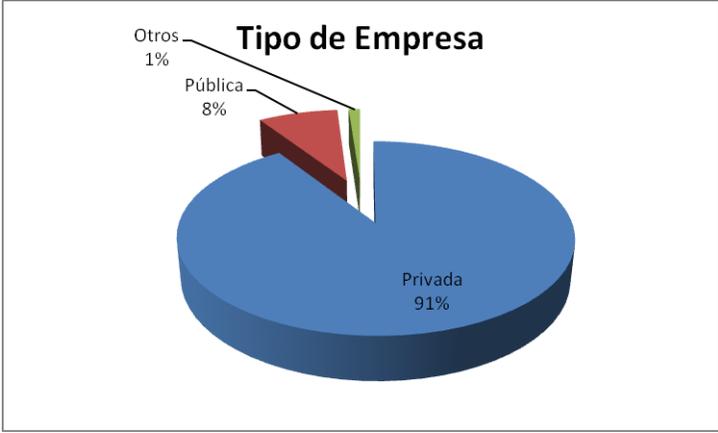
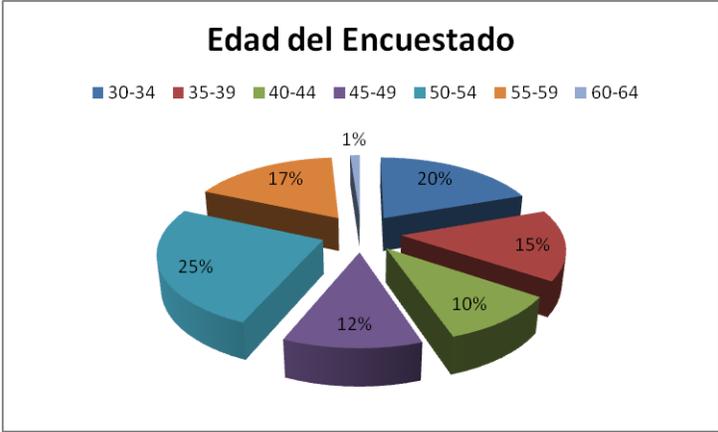
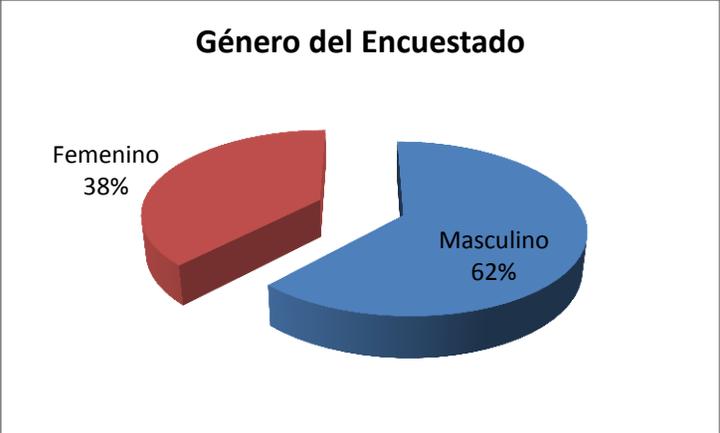
##### **5.1.1 Información general**

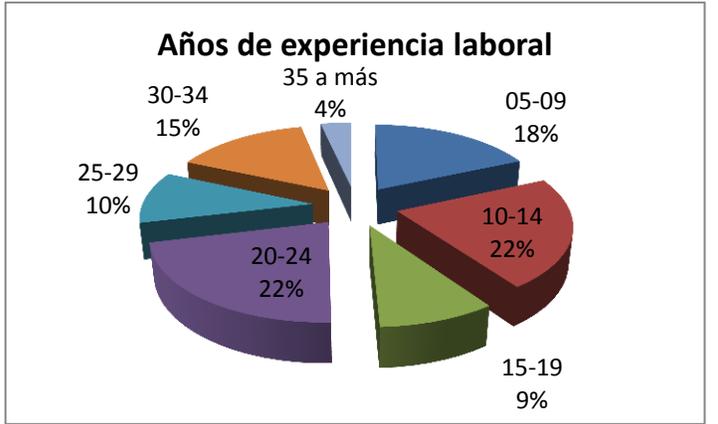
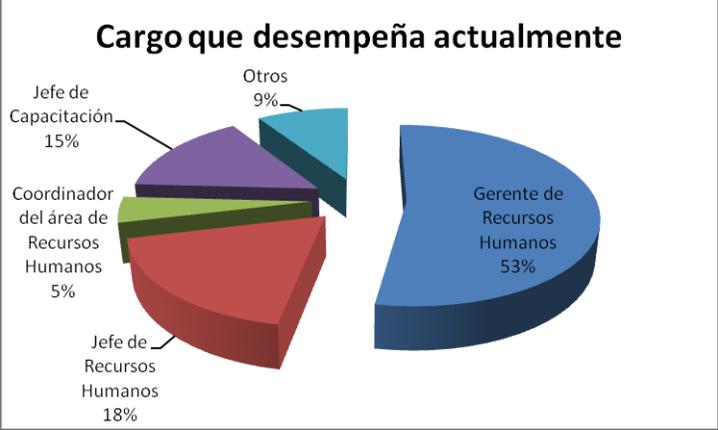
En la primera parte de la encuesta, se solicita al encuestado la información general de la empresa de acuerdo a los siguientes rubros:

1. Género del encuestado,
2. Edad del encuestado,
3. Tipo de empresa,
4. Cargo que desempeña el encuestado,
5. Cantidad de empleados que tiene la empresa en donde trabaja,
6. Años de experiencia laboral del encuestado,
7. Sector empresarial al que pertenece la empresa donde labora.

Seguidamente, se presenta, de manera gráfica y porcentual, las respuestas entregadas por los encuestados.

**Gráfico N° 1: Información General**







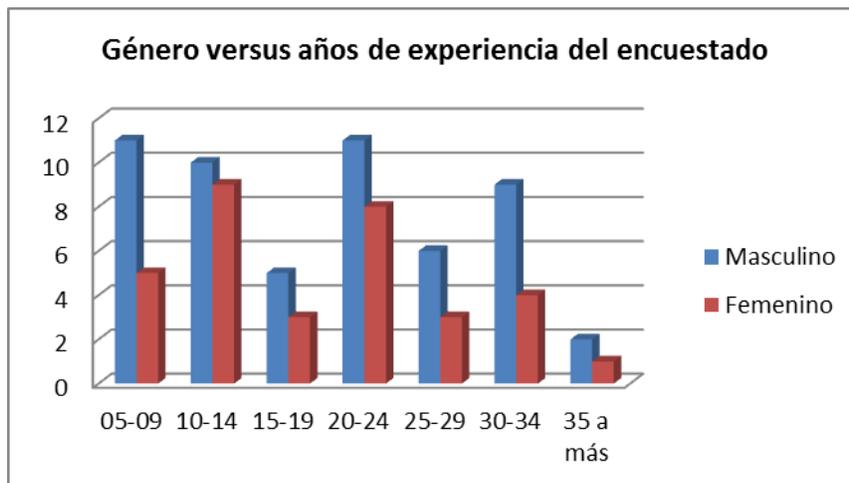
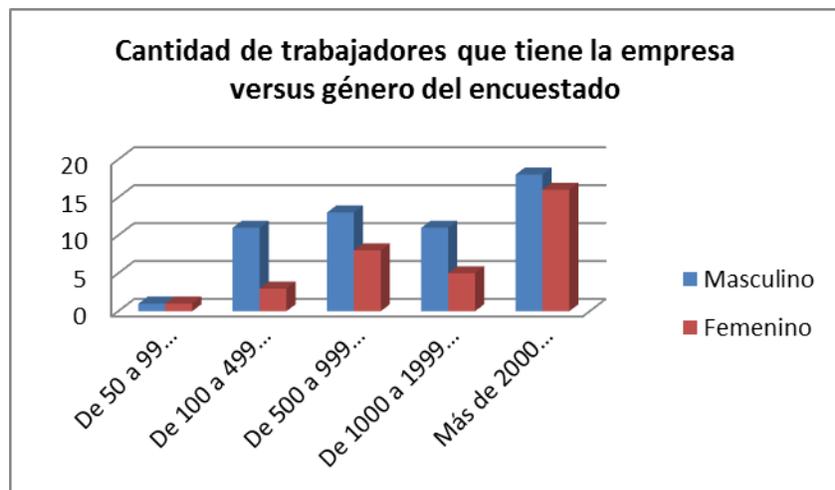
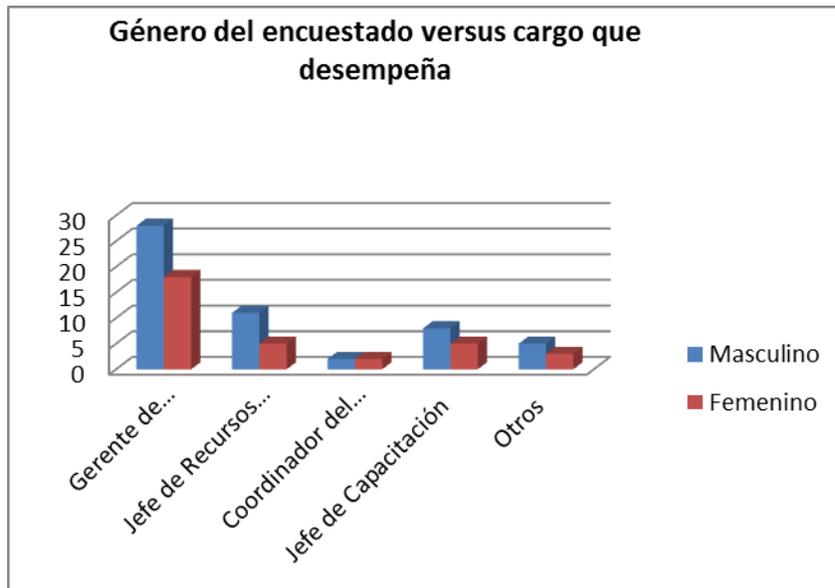
Lo resaltante de los resultados obtenidos en las encuestas es que el 53% de ellas fueron respondidas por los gerentes de Recursos Humanos de las empresas encuestadas. Del total de los encuestados, el 62% de ellos pertenecen al género masculino y las edades varían: un 42% de ellos tiene entre 50 y más años de edad y los más jóvenes, que cuentan con edades entre 30 y 34 años, representan el 20%.

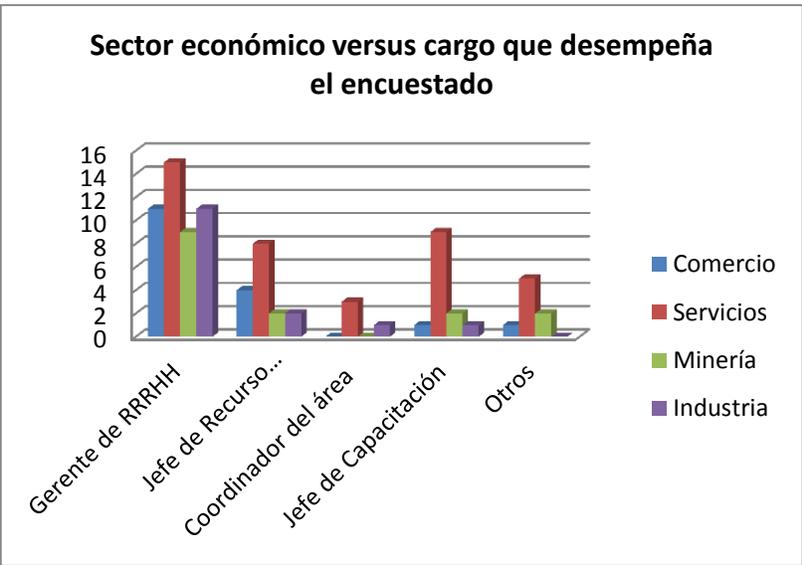
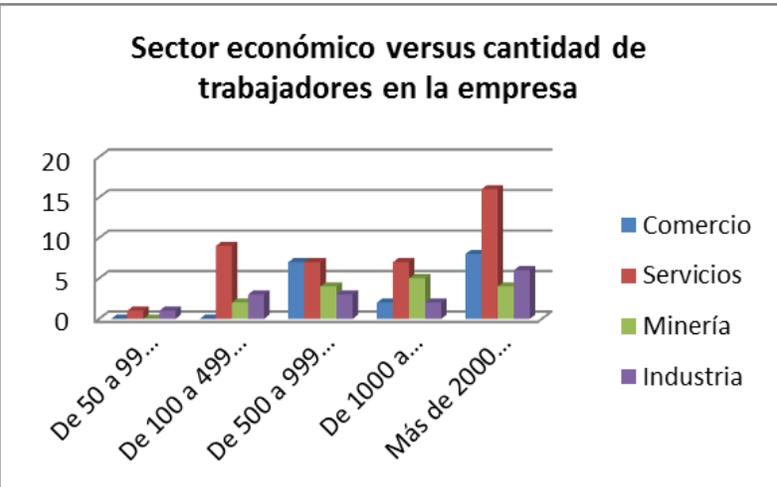
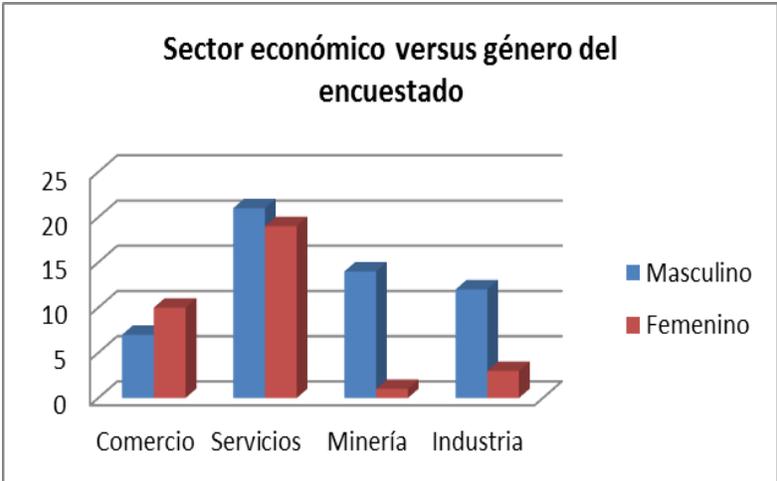
La mayoría de las empresas encuestadas son privadas, las cuales representan el 91%. El 39% de ellas cuentan con más de 2000 trabajadores, mientras que, en cuanto a la distribución por sector económico, el 46% pertenece al sector servicios; el 17%, tanto a minería como al sector industria; y el 20%, al sector comercio.

#### 5.1.2 Población de estudio

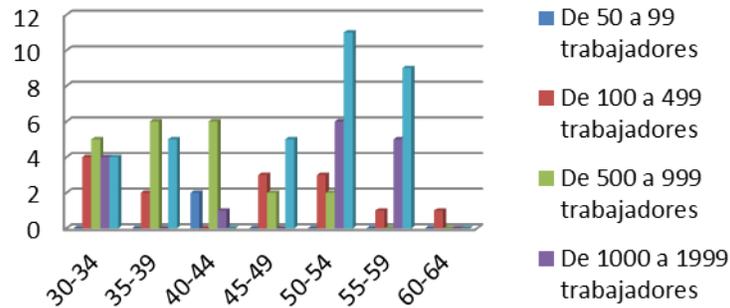
A continuación, se muestran gráficos generados a partir de la combinación de tres aspectos de la información general de la empresa presentada en la encuesta.

**Gráfico Nº 2: Población de estudio**

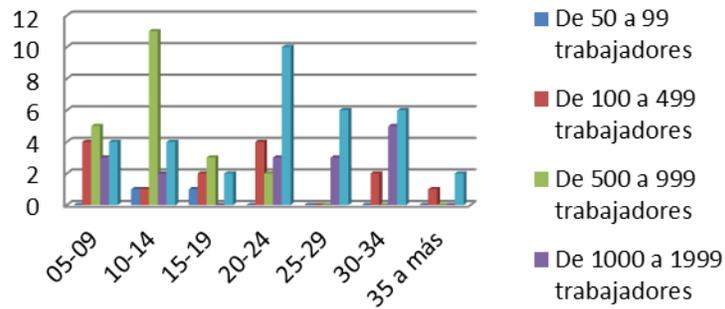




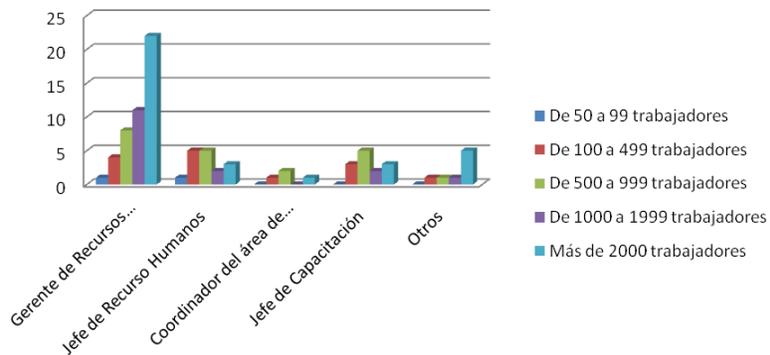
### Cantidad de trabajadores que tiene la empresa versus edad del encuestado



### Cantidad de empleados que tiene la empresa versus años de experiencia del encuestado



### Cantidad de empleados que tienen la empresa versus cargo que desempeña



Analizando los gráficos anteriores, podemos concluir que la mayor cantidad de encuestas fue respondida por el género masculino, de los cuales la mayoría fueron gerentes de Recursos Humanos. Solo en el caso de los coordinadores del área de Recursos Humanos, corresponde el 50% para cada género; en todos los demás casos, las encuestas fueron contestadas en su mayoría por el género masculino.

El 39% de los encuestados trabajan en empresas que cuentan con más de 2000 trabajadores. En todos los casos, la mayoría de los encuestados fueron de género masculino, excepto en la categoría de 50 a 99 trabajadores, que corresponde a dos personas, siendo el 50% para cada género. De este 39% inicial, el 47% pertenece al sector servicios. Sin embargo, eso representa el 18% del total de los encuestados

En cuanto a los años de experiencia, el 51% cuenta con 25 o más años de experiencia; de este porcentaje, el 64% corresponde al género masculino y el 36% al femenino.

El 46% de los encuestados labora en empresas de servicios, de los cuales el 39% es de género masculino.

Como se comentó anteriormente, el 53% de los encuestados son gerentes de Recursos Humanos; de ellos el 32% pertenece al sector servicio y tanto el sector industria como el de comercio obtienen la misma cantidad porcentual de 24%. Del total de los gerentes de Recursos Humanos; el 48% pertenece a la categoría de 2000 trabajadores y el 24% a la categoría de 1000 a 1999 trabajadores.

Anteriormente, también se comentó que el 55% de los encuestados cuenta con 45 o más años de edad de dicho porcentaje, el 52% pertenece a las empresas que tienen más de 2000 trabajadores.

El 51% de los encuestados cuenta con 20 o más años de experiencia y el 55% de ellos pertenece a las empresas que tienen más de 2000 trabajadores.

## **5.2 Resultados del análisis relacionando preguntas de la encuesta de la sección empresa–personal por sector económico**

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas por las preguntas que se realizan en el apartado empresa–personal, relacionando las preguntas con el sector al que pertenece la empresa del encuestado.

### **Gráfico N° 3: Empresas que identifican la línea de carrera del personal**



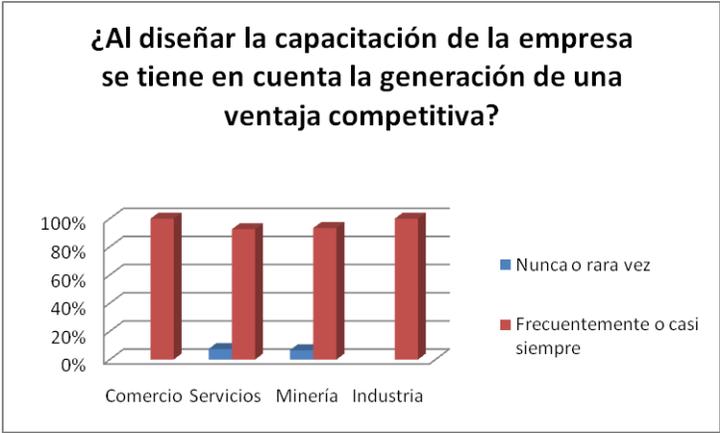
Como podemos apreciar en el gráfico anterior, de los encuestados del sector Comercio, el 82% respondió afirmativamente a la pregunta. En el caso de los sectores minería e industria, el 67% de ambos responden positivamente. En el sector servicios, la brecha entre los que responden afirmativa y negativamente se acorta, pues el 60% sí está de acuerdo con que la empresa identifica la línea de carrera del personal, mientras que el 40% respondió que no se identifica la línea de carrera del personal.

#### Gráfico N° 4: Empresas que difunden las políticas de formación



En el gráfico anterior, se puede apreciar dos grupos de sectores completamente opuestos a los otros dos. Los sectores de servicios y de minería se comportan de la misma manera, respondieron frecuentemente o casi siempre un 68% y 67% respectivamente a la pregunta acerca de si la empresa en la que trabaja difunde las políticas de formación con el fin de que su personal esté informado y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Por otro lado, los sectores comercio e industria responden nunca o rara vez en un 71% y 73% respectivamente la pregunta.

**Gráfico N° 5: Empresas que diseñan la formación considerando la generación de una ventaja competitiva**



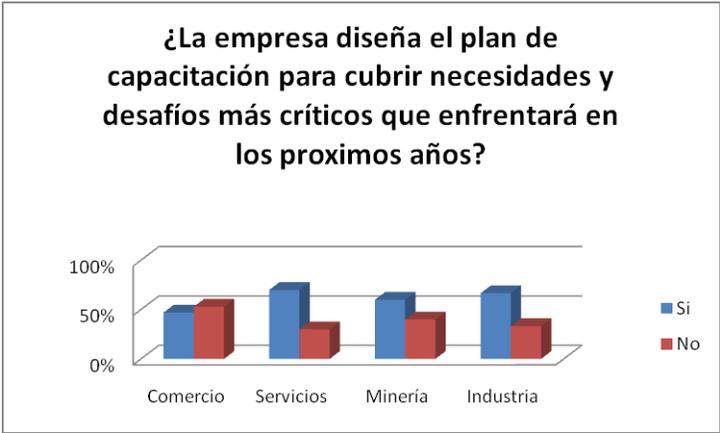
En esta pregunta, casi de manera unánime (95%), los encuestados responden que frecuentemente o casi siempre tienen en cuenta la generación de una ventaja competitiva al diseñar la formación en la empresa; solo cuatro de las empresas encuestadas respondieron nunca o rara vez a esta pregunta.

**Gráfico N° 6: Empresas que toman en cuenta la opinión de los empleados para el diseño de la formación.**



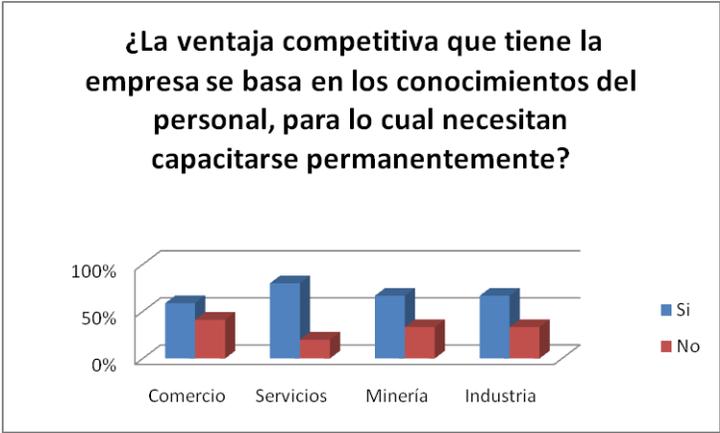
De manera contundente las empresas encuestadas responden afirmativamente a la pregunta de si los empleados tienen la libertad de indicar a sus jefes inmediatos sobre cuáles son los conocimientos o herramientas que necesitan mejorar para diseñar la formación. El porcentaje más bajo lo tiene el sector comercio con un 80%, mientras que los otros sectores respondieron afirmativamente en un 93%. Con esto se puede concluir que en la empresa se ha generado un clima de confianza entre los empleados y sus jefes inmediatos.

**Gráfico N° 7: Empresas que diseñan el plan de formación en base a las necesidades de los empleados**



En promedio, el 61% del total de los encuestados manifiesta que su empresa diseña el plan de formación para cubrir necesidades. De ellos, únicamente el sector comercio es el que manifiesta en su mayoría (53%) que la empresa no diseña el plan de formación para cubrir las necesidades; el 47% de ese sector responde afirmativamente. Sin embargo, los otros sectores se encuentran en el rango entre 60% y 70%, las empresas contestan afirmativamente a la pregunta.

**Gráfico N° 8: La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos**



En cuanto a las respuestas que brindan los encuestados ante la pregunta de si la ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos del personal, la mayoría de los sectores manifiesta que sí en un 71% en promedio, aunque cada sector tiene un porcentaje diferente que va desde el 59% hasta el 80%: el sector comercio con el menor porcentaje y el de servicios con el porcentaje mayor.

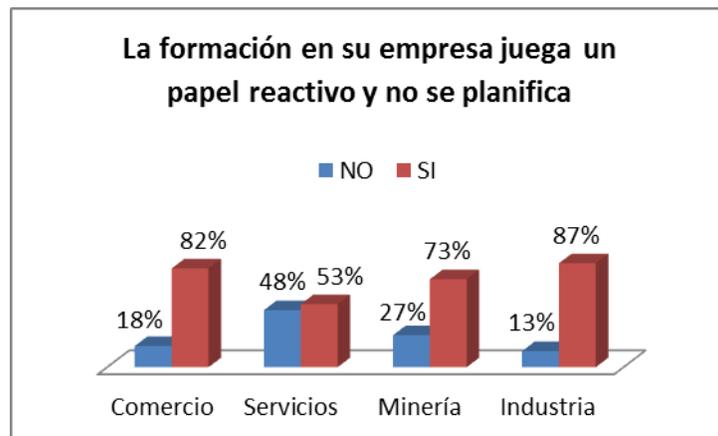
**5.3 Resultados del análisis relacionando la pregunta sobre la formación en su empresa juega un papel reactivo, no se planifica y no tiene relación con la estrategia corporativa con información general de la empresa.**

**Gráfico N° 9: Planificación de la Formación, relacionándolo con la estrategia competitiva.**



Los encuestados indican en un 68% que la formación en su empresa juega un papel reactivo, no se planifica y no tiene relación con la estrategia corporativa.

**Gráfico N° 10: Planificación de la formación según sector**



Porcentualmente, el 87% de los encuestados del Sector Industria, responden afirmativamente a la pregunta, el cual es el porcentaje más alto; seguidamente, se encuentra el sector comercio con un 82% a favor de la pregunta y un 73% el sector minería. El sector que tiene menor proporción es el sector servicios con el 52%, con lo cual indica que está de acuerdo, mientras que el 48% de ese sector menciona que en su empresa sí se planifica.

### **Resultados del análisis multivariado: análisis factorial**

En base a los dos constructos que representan el objeto de estudio, se realizó el análisis multivariado por medio del método estadístico denominado análisis factorial.

Para ello, se aplicó 87 encuestas a empresas, las mismas que fueron contestadas por personas que trabajan y que están vinculadas al área de Recursos Humanos.

El análisis factorial se aplicó a fin de establecer los factores que determinan la planificación de la formación que impacta en el logro de los objetivos organizacionales en las grandes empresas peruanas.

#### **5.3.1 Análisis factorial al constructo “Motivaciones”**

Por medio de este constructo, se incluyen las razones o motivaciones por las que las empresas deciden planificar la formación.

Para este caso, se aplicó un cuestionario a 87 personas y se consideró como variables relevantes para el análisis las siguientes:

**Cuadro Nº 8: Variables del constructo Motivaciones para realizar el análisis factorial**

<b>Variables</b>	<b>Etiquetas</b>
Alternativas de formación	8.9. Conocerlas diferentes alternativas de formación (cursos <i>online</i> , semi presencial, etc.) para elegir la mejor de ellas, que cubra las necesidades de la empresa y que permita planificar la formación
Desempeño-diseño	8.12. Conocer si el desempeño del personal es considerado como punto de partida para diseñar la formación
Diagnóstico de necesidades	8.2. Conocer si el diagnóstico de necesidades del personal de las diversas áreas funcionales sirve para diseñar los programas de formación
Diseño de programas	8.1. Saber si la empresa valora el diseño de los programas de formación como factor interviniente para el logro de los objetivos organizacionales
Diseño-diagnóstico	8.3. Saber si el diseño de los programas de formación (para el logro de los objetivos organizacionales y de áreas funcionales) se basa en las necesidades de los empleados
Formación alineada a objetivos	8.11. Contar con empleados más satisfechos al saber que la formación obedece a una planificación alineada a los objetivos organizacionales
Objetivos organizacionales	8.10. Necesidad de integrar los objetivos de las diferentes áreas con los objetivos organizacionales a fin de que facilite la planificación de la formación

Fuente: Elaboración propia

5.3.1.1 Análisis de la matriz de correlación

De acuerdo con el reporte “matriz de correlaciones”, se puede comprobar que las variables utilizadas en este análisis cumplen con el criterio de que la existencia del 50%+1 de las correlaciones bivariadas observables son significativas y que el valor del determinante de la matriz de correlaciones está entre 0,00 y 0,50, por lo que se puede afirmar que existe intercorrelación entre las variables consideradas en el análisis.

**Cuadro N° 9: Matriz de correlaciones – Motivación <sup>a</sup>**

		Diseño de programas	Diagnóstico de necesidades	Diseño-diagnóstico	Alternativas de formación	Integración de objetivos	Formación alineada a objetivos	Desempeño-diseño
Correlación	Diseño de programas	1,000	,345	,656	-,450	-,362	-,310	,497
	Diagnóstico de necesidades	,345	1,000	,522	-,233	-,087	-,092	,448
	Diseño-diagnóstico	,656	,522	1,000	-,445	-,288	-,232	,551
	Alternativas de formación	-,450	-,233	-,445	1,000	,786	,665	-,470
	Integración de objetivos	-,362	-,087	-,288	,786	1,000	,664	-,254
	Formación alineada a objetivos	-,310	-,092	-,232	,665	,664	1,000	-,274
	Desempeño-diseño	,497	,448	,551	-,470	-,254	-,274	1,000
Sig. (Unilateral)	Diseño de programas		,001	,000	,000	,000	,002	,000
	Diagnóstico de necesidades	,001		,000	,016	,215	,201	,000
	Diseño-diagnóstico	,000	,000		,000	,004	,016	,000
	Alternativas de formación	,000	,016	,000		,000	,000	,000
	Integración de objetivos	,000	,215	,004	,000		,000	,010
	Formación alineada a objetivos	,002	,201	,016	,000	,000		,006
	Desempeño-diseño	,000	,000	,000	,000	,010	,006	

a. Determinante = 0,033

Asimismo, en relación al Test de esfericidad de Barlett, se contrasta si la matriz de correlación de las variables observadas,  $R_p$ , es igual a la matriz identidad. Se puede comprobar que la hipótesis nula se rechaza, lo que significa que las variables están intercorrelacionadas y es válida la aplicación del análisis factorial.

### KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,786
Prueba de Chi-cuadrado		276,392
esfericidad de aproximado		
Bartlett	gl	21
	Sig.	,000

Respecto de la adecuación de la muestra, se puede comprobar que el KMO global alcanza un valor de 0,786, es decir,  $KMO > 0,75$ , lo que significa que los datos son aceptables. En tanto, el KMO por variables indica que todas las variables son adecuadas, dado que todos son mayores que 0,5.

**Cuadro N°10: Matriz de anti-imagen – Motivación**

		Diseño de programas	Diagnóstico de necesidades	Diseño-diagnóstico	Alternativas de formación	Integración de objetivos	Formación alineada a objetivos	Desempeño-diseño
Covarianza antiimagen	Diseño de programas	,515	,013	-,225	,001	,043	,027	-,095
	Diagnóstico de necesidades	,013	,681	-,183	,010	-,033	-,011	-,137
	Diseño-diagnóstico	-,225	-,183	,431	,050	-,010	-,037	-,087
	Alternativas de formación	,001	,010	,050	,271	-,183	-,104	,112
	Integración de objetivos	,043	-,033	-,010	-,183	,327	-,118	-,077
	Formación alineada a objetivos	,027	-,011	-,037	-,104	-,118	,501	,017
	Desempeño-diseño	-,095	-,137	-,087	,112	-,077	,017	,564
Correlación antiimagen	Diseño de programas	,818 <sup>a</sup>	,023	-,478	,003	,105	,054	-,176
	Diagnóstico de necesidades	,023	,797 <sup>a</sup>	-,337	,023	-,070	-,018	-,221
	Diseño-diagnóstico	-,478	-,337	,770 <sup>a</sup>	,147	-,026	-,080	-,176
	Alternativas de formación	,003	,023	,147	,754 <sup>a</sup>	-,617	-,283	,286
	Integración de objetivos	,105	-,070	-,026	-,617	,723 <sup>a</sup>	-,291	-,179
	Formación alineada a objetivos	,054	-,018	-,080	-,283	-,291	,864 <sup>a</sup>	,032
	Desempeño-diseño	-,176	-,221	-,176	,286	-,179	,032	,831 <sup>a</sup>

a. Medida de adecuación muestral

### 5.3.1.2 Determinación del número de factores

Haciendo uso de la Regla de Kaiser, esto es que los valores propios (autovalores) de la matriz de correlaciones  $R_p$  sean superiores a la unidad, se puede apreciar que el número de factores que resultan como parte de la solución final son dos.

### Comunalidades

	Inicial	Extracción
Diseño de programas	1,000	,616
Diagnóstico de necesidades	1,000	,610
Diseño-diagnóstico	1,000	,755
Alternativas de formación	1,000	,842
Integración de objetivos	1,000	,835
Formación alineada a objetivos	1,000	,748
Desempeño-diseño	1,000	,617

Método de extracción: Análisis de componentes principales

### Cuadro N° 11: Varianza total explicada – Motivación

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,517	50,236	50,236	3,517	50,236	50,236	2,526	36,085	36,085
2	1,506	21,521	71,757	1,506	21,521	71,757	2,497	35,672	71,757
3	,621	8,869	80,626						
4	,510	7,280	87,906						
5	,370	5,287	93,193						
6	,301	4,305	97,498						
7	,175	2,502	100,000						

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Dicha solución genera la matriz de componentes o de factores que permite determinar a qué variables representan estos dos factores. Sin embargo, existen algunas variables que tienen alta correlación con más de uno de los factores.

**Cuadro N° 12: Matriz de componentes - Motivación <sup>a</sup>**

	Componente	
	1	2
Diseño de programas	,738	,267
Diagnóstico de necesidades	,508	,593
Diseño-diagnóstico	,744	,449
Alternativas de formación	-,842	,365
Integración de objetivos	-,718	,565
Formación alineada a objetivos	-,666	,551
Desempeño-diseño	,701	,354

Método de extracción: Análisis de componentes principales

a. 2 componentes extraídos

### 5.3.1.3 Rotación de factores

Con el objeto de lograr una adecuada interpretación de los factores, se realizó la rotación de los factores haciendo uso del método “varimax”, lo que permitió obtener el siguiente reporte:

**Cuadro N° 13: Matriz de componentes rotados - Motivación <sup>a</sup>**

	Componente	
	1	2
Diseño de programas	,713	-,328
Diagnóstico de necesidades	,778	,066
Diseño-diagnóstico	,845	-,202
Alternativas de formación	-,343	,851
Integración de objetivos	-,115	,906
Formación alineada a objetivos	-,088	,860
Desempeño-diseño	,748	-,240

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización varimax con Kaiser

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

#### 5.3.1.4 Interpretación de los factores del constructo “Motivaciones”

Haciendo la lectura del reporte anterior “Matriz de factores”, se puede afirmar que los factores obtenidos representan las variables utilizadas en este análisis de la siguiente forma:

**Cuadro N° 14: Factores resultantes del constructo Motivaciones**

<b>Variables</b>	<b>Etiquetas</b>
<b>Diseño de programas de formación</b>	
Diseño de programas	8.1. Saber si la empresa valora el diseño de los programas de formación como factor interviniente para el logro de los objetivos organizacionales
Diagnóstico de necesidades	8.2. Conocer si el diagnóstico de necesidades del personal de las diversas áreas funcionales sirve para diseñar los programas de formación
Diseño-diagnóstico	8.3. Saber si el diseño de los programas de formación (para el logro de los objetivos organizacionales y de áreas funcionales) se basa en las necesidades de los empleados
Alternativas de formación	8.9. Conocer las diferentes alternativas de formación (cursos <i>online</i> , semi presencial, etc.) para elegir la mejor de ellas que cubra las necesidades de la empresa y que permita planificar la formación
<b>Gestión empresarial</b>	
Objetivos organizacionales	8.10. Necesidad de integrar los objetivos de las diferentes áreas con los objetivos organizacionales a fin de que facilite la planificación de la formación
Formación alineada a objetivos	8.11. Contar con empleados más satisfechos al saber que la formación obedece a una planificación alineada a los objetivos organizacionales
Desempeño-diseño	8.12. Conocer si el desempeño del personal es considerado como punto de partida para diseñar la formación

Fuente: Elaboración propia

#### 5.3.2 Análisis factorial al constructo “Obstáculos”

Por medio de este constructo, se incluyen las dificultades u obstáculos por los que las empresas no pueden planificar la formación o deciden no planificarla.

Del mismo modo, se aplicó el mismo cuestionario a 87 personas y se consideró como variables relevantes para el análisis las siguientes:

**Cuadro Nº 15: Variables del constructo Obstáculos para realizar el análisis factorial**

<b>Variables</b>	<b>Etiquetas</b>
Plan de formación precedente	10.2. Falta conocer los resultados de los planes de formación pasados, lo que dificulta la planificación del programa de formación.
Poco interés de directivos	10.3. Hay poco interés por parte de los directivos para brindar información sobre necesidades de formación de su área funcional.
Participación limitada de directivos	10.4. La participación de los directivos de las áreas funcionales de la empresa en la elaboración del plan de formación para el personal a su cargo es limitada.
Falta de experiencia	10.5. El directivo de Recursos Humanos cuenta con poca experiencia para diseñar el plan de formación alineado al logro de los objetivos organizacionales.
Objetivos poco difundidos	10.6. No se cuenta con una estrategia de comunicación clara para difundir los objetivos organizacionales que faciliten la planificación de la formación.
Impacto de formación	10.7. Es difícil conocer el impacto de la ejecución de los programas de formación del personal en el logro de los objetivos organizacionales.
Poco compromiso directivo	10.8. Hay poco compromiso de los directivos de la empresa en la alineación de los programas de formación con los objetivos organizacionales.
Planificación de la formación	10.9. La formación en su empresa juega un papel reactivo, no se planifica y no tiene relación con la estrategia corporativa.
Cultura de planificación	10.10. Hay una escasa valoración de la alta gerencia para trabajar dentro de una cultura de planificación.
Planificación <i>versus</i> resultados	10.11. Se vuelve complejo articular lo planificado en la formación con los resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia

**5.3.2.1 Análisis de la matriz de correlación**

De acuerdo con el reporte “Matriz de correlaciones”, se puede comprobar que las variables utilizadas en este análisis cumplen con el criterio de que la existencia del 50%+1 de las correlaciones bivariadas observables son significativas y que el valor del determinante de la matriz de correlaciones está entre 0,00 y 0,50, por lo que se puede afirmar que existe intercorrelación entre las variables consideradas en el análisis.

Asimismo, respecto del Test de esfericidad de Barlett, se contrasta si la matriz de correlación de las variables observadas,  $R_p$ , es igual a la matriz identidad. Se puede comprobar que la hipótesis nula se rechaza, lo que significa que las variables están intercorrelacionadas y es válida la aplicación del análisis factorial.

**Cuadro N° 16: Matriz de correlaciones - Obstáculos <sup>a</sup>**

		Plan de formación precedente	Poco interés de directivos	Participación limitada de directivos	Falta de experiencia	Objetivos poco difundidos	Impacto de formación	Poco compromiso directivo	Planificación de la formación	Cultura de planificación	Planificación versus resultados
Correlación	Plan de formación precedente	1,000	,416	,371	,040	,408	,346	,324	,050	-,083	-,020
	Poco interés de directivos	,416	1,000	,864	,144	,437	,295	,637	,414	-,155	-,184
	Participación limitada de directivos	,371	,864	1,000	-,004	,438	,252	,649	,380	-,194	-,268
	Falta de experiencia	,040	,144	-,004	1,000	,334	,215	,123	,396	,602	,564
	Objetivos poco difundidos	,408	,437	,438	,334	1,000	,496	,495	,225	,246	,033
	Impacto de formación	,346	,295	,252	,215	,496	1,000	,327	,087	-,001	-,036
	Poco compromiso directivo	,324	,637	,649	,123	,495	,327	1,000	,250	-,124	-,110
	Planificación de la formación	,050	,414	,380	,396	,225	,087	,250	1,000	,222	,136
	Cultura de planificación	-,083	-,155	-,194	,602	,246	-,001	-,124	,222	1,000	,732
	Planificación <i>versus</i> resultados	-,020	-,184	-,268	,564	,033	-,036	-,110	,136	,732	1,000
Sig. (Unilateral)	Plan de formación precedente		,000	,000	,356	,000	,001	,001	,322	,222	,427
	Poco interés de directivos	,000		,000	,091	,000	,003	,000	,000	,076	,044
	Participación limitada de directivos	,000	,000		,487	,000	,009	,000	,000	,036	,006
	Falta de experiencia	,356	,091	,487		,001	,023	,127	,000	,000	,000
	Objetivos poco difundidos	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,018	,011	,380
	Impacto de formación	,001	,003	,009	,023	,000		,001	,212	,497	,370
	Poco compromiso directivo	,001	,000	,000	,127	,000	,001		,010	,127	,156
	Planificación de la formación	,322	,000	,000	,000	,018	,212	,010		,020	,104
	Cultura de planificación	,222	,076	,036	,000	,011	,497	,127	,020		,000
	Planificación <i>versus</i> resultados	,427	,044	,006	,000	,380	,370	,156	,104	,000	

a. Determinante = ,006

### KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,724
Prueba de Chi-cuadrado		424,201
esfericidad de aproximado		
Bartlett	gl	45
	Sig.	,000

Respecto de la adecuación de la muestra, se puede comprobar que el KMO global alcanza un valor de 0,724, es decir,  $0,5 \leq \text{KMO} < 0,75$ , lo que significa que los datos son aceptables. En tanto, el KMO por variables indica que todas las variables son adecuadas, dado que todas son mayores que 0,5.

**Cuadro N° 17: Matriz anti-imagen - Obstáculos**

		Plan de formación precedente	Poco interés de directivos	Participac. limitada de directores	Falta de experiencia	Objetivos poco difundidos	Impacto de formación	Poco compromiso directivo	Planific. de la formación	Cultura de planific.	Planific. versus resultados
Covarianza anti-imagen	Plan de formación precedente	.689	-.070	-.002	.054	-.143	-.103	.031	.069	.072	-.104
	Poco interés de directivos	-.070	.207	-.148	-.078	.010	-.011	-.040	-.045	.034	.003
	Participación limitada de directores	-.002	-.148	.203	.078	-.040	.019	-.075	-.064	-.018	.029
	Falta de experiencia	.054	-.078	.078	.436	-.067	-.088	-.025	-.152	-.091	-.110
	Objetivos poco difundidos	-.143	.010	-.040	-.067	.445	-.183	-.127	.034	-.151	.112
	Impacto de formación	-.103	-.011	.019	-.088	-.183	.691	-.032	.034	.058	.011
	Poco compromiso directivo	.031	-.040	-.075	-.025	-.127	-.032	.483	.018	.080	-.063
	Planificación de la formación	.069	-.045	-.064	-.152	.034	.034	.018	.661	-.048	.019
	Cultura de planificación	.072	.034	-.018	-.091	-.151	.058	.080	-.048	.324	-.210
	Planificación versus resultados	-.104	.003	.029	-.110	.112	.011	-.063	.019	-.210	.372
Correlación anti-imagen	Plan de formación precedente	,770 <sup>a</sup>	-.186	-.006	.098	-.259	-.150	.053	.102	.153	-.206
	Poco interés de directivos	-.186	,734 <sup>a</sup>	-.721	-.258	.033	-.028	-.128	-.123	.131	.012
	Participación limitada de directores	-.006	-.721	,718 <sup>a</sup>	.262	-.132	.051	-.238	-.174	-.072	.105
	Falta de experiencia	.098	-.258	.262	,716 <sup>a</sup>	-.152	-.160	-.055	-.283	-.242	-.274
	Objetivos poco difundidos	-.259	.033	-.132	-.152	,705 <sup>a</sup>	-.329	-.274	.063	-.397	.275
	Impacto de formación	-.150	-.028	.051	-.160	-.329	,790 <sup>a</sup>	-.055	.050	.122	.023
	Poco compromiso directivo	.053	-.128	-.238	-.055	-.274	-.055	,863 <sup>a</sup>	.031	.203	-.148
	Planificación de la formación	.102	-.123	-.174	-.283	.063	.050	.031	,810 <sup>a</sup>	-.105	.038
	Cultura de planificación	.153	.131	-.072	-.242	-.397	.122	.203	-.105	,612 <sup>a</sup>	-.604
	Planificación versus resultados	-.206	.012	.105	-.274	.275	.023	-.148	.038	-.604	,626 <sup>a</sup>

a. Medida de adecuación muestral

### 5.3.2.2 Determinación del número de factores

Haciendo uso de la Regla de Kaiser, esto es que los valores propios (autovalores) de la matriz de correlaciones  $R_p$  sean superiores a la unidad, se puede apreciar que el número de factores que resultan como parte de la solución final son tres.

#### Comunalidades

	Inicial	Extracción
Plan de formación precedente	1,000	,534
Poco interés de directivos	1,000	,845
Participación limitada de directivos	1,000	,855
Falta de experiencia	1,000	,743
Objetivos poco difundidos	1,000	,692
Impacto de formación	1,000	,633
Poco compromiso directivo	1,000	,630
Planificación de la formación	1,000	,703
Cultura de planificación	1,000	,811
Planificación <i>versus</i> resultados	1,000	,746

Método de extracción: Análisis de componentes principales

#### Cuadro N°18: Varianza total explicada - Obstáculos

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,538	35,379	35,379	3,538	35,379	35,379	2,625	26,248	26,248
2	2,497	24,969	60,348	2,497	24,969	60,348	2,493	24,928	51,176
3	1,158	11,577	71,924	1,158	11,577	71,924	2,075	20,749	71,924
4	,716	7,159	79,083						
5	,602	6,023	85,106						
6	,475	4,749	89,855						
7	,367	3,668	93,523						
8	,351	3,515	97,038						
9	,182	1,823	98,861						
10	,114	1,139	100,000						

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Dicha solución genera la matriz de componentes o de factores que permite determinar a qué variables representan estos tres factores. En nuestro caso, no es posible porque existen algunas variables que tienen alta correlación con más de uno de los factores.

**Cuadro N°19: Matriz de componentes - Obstáculos <sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
Plan de formación precedente	,572	-,076	,449
Poco interés de directivos	,868	-,159	-,259
Participación limitada de directivos	,843	-,260	-,278
Falta de experiencia	,279	,814	-,053
Objetivos poco difundidos	,721	,245	,334
Impacto de formación	,546	,079	,573
Poco compromiso directivo	,784	-,112	-,060
Planificación de la formación	,474	,337	-,604
Cultura de planificación	-,029	,900	,009
Planificación <i>versus</i> resultados	-,109	,856	,029

Método de extracción: Análisis de componentes principales  
a. 3 componentes extraídos

### 5.3.2.3 Rotación de factores

Con el objeto de lograr una adecuada interpretación de los factores, se realizó la rotación de los factores haciendo uso del método “varimax”, lo que permitió obtener el siguiente reporte:

## Cuadro N°20: Matriz de componentes rotados - Obstáculos

	Componente		
	1	2	3
Plan de formación precedente	,176	-,082	,705
Poco interés de directivos	,851	-,105	,331
Participación limitada de directivos	,850	-,206	,298
Falta de experiencia	,192	,826	,153
Objetivos poco difundidos	,340	,252	,716
Impacto de formación	,068	,064	,790
Poco compromiso directivo	,659	-,075	,436
Planificación de la formación	,719	,396	-,170
Cultura de planificación	-,094	,896	,013
Planificación <i>versus</i> resultados	-,167	,847	-,022

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización varimax con Kaiser

a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

### 5.3.2.4 Interpretación de los factores

Haciendo la lectura del reporte anterior “Matriz de factores”, se puede afirmar que los factores obtenidos representan las variables utilizadas en este análisis de la forma siguiente:

**Cuadro N° 21: Matriz de factores resultantes del constructo Obstáculos**

<b>Variables</b>	<b>Etiquetas</b>
<b>Planificación organizacional</b>	
Falta de experiencia	10.5. Poca experiencia por parte del directivo de Recursos Humanos para diseñar el plan de formación alineado al logro de los objetivos organizacionales
Cultura de planificación	10.10. Escasa valoración de la alta gerencia para trabajar dentro de una cultura de planificación
Planificación <i>versus</i> resultados	10.11. Complejidad en articular lo planificado en la formación con los resultados obtenidos
<b>Integración de Objetivos</b>	
Plan de formación precedente	10.2. Falta de conocimiento de los resultados de los planes de formación pasados, lo que dificulta la planificación del programa de formación
Objetivos poco difundidos	10.6. No contar con una estrategia de comunicación clara para difundir los objetivos organizacionales que faciliten la planificación de la formación
Impacto de formación	10.7. Dificultad para conocer el impacto de la ejecución de los programas de formación del personal en el logro de los objetivos organizacionales
<b>Compromiso directivo</b>	
Poco interés de directivos	10.3. Poca interés por parte de los directivos para brindar información sobre necesidades de formación de su área funcional
Participación limitada de directivos	10.4. Participación limitada de los directivos de las áreas funcionales de la empresa en la elaboración del plan de formación para el personal a su cargo
Poco compromiso directivo	10.8. Poca compromiso de los directivos de la empresa en la alineación de los programas de formación con los objetivos organizacionales
Planificación de la formación	10.9. La formación en su empresa juega un papel reactivo, no se planifica y no tiene relación con la estrategia corporativa.

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N° 22: Matriz de factores determinantes que influyen o no en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas**

<b>Factores determinantes</b>	<b>Constructo Motivaciones</b>	<b>Constructo Obstáculos</b>
Diseño de programas de formación	Conocer si contar con el diseño de formación respalda la decisión de planificar la formación	
Gestión empresarial	Saber si contar con una buena gestión empresarial respalda la decisión de planificar la formación	
Planificación organizacional		Saber si la planificación organizacional influye negativamente en la decisión de planificar la formación
Integración de Objetivos		Conocer si la difusión de los objetivos organizacionales influye en la decisión de no planificar la formación
Compromiso directivo		Saber si el compromiso de los directivos influye en la decisión de no planificar la formación

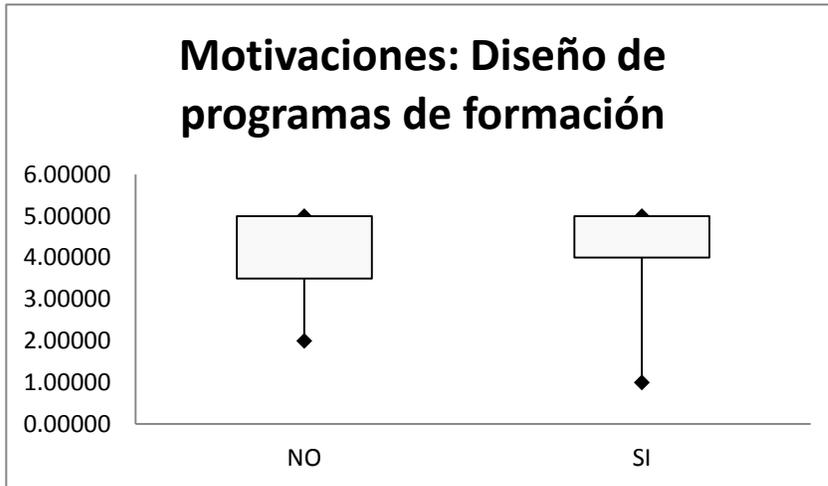
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran los gráficos que son los resultados de la comparación y análisis entre las empresas que respondieron que planifican la formación frente a las que respondieron que no planifican la formación asociados con los factores resultantes del análisis factorial.

## 1.- Constructo Motivaciones

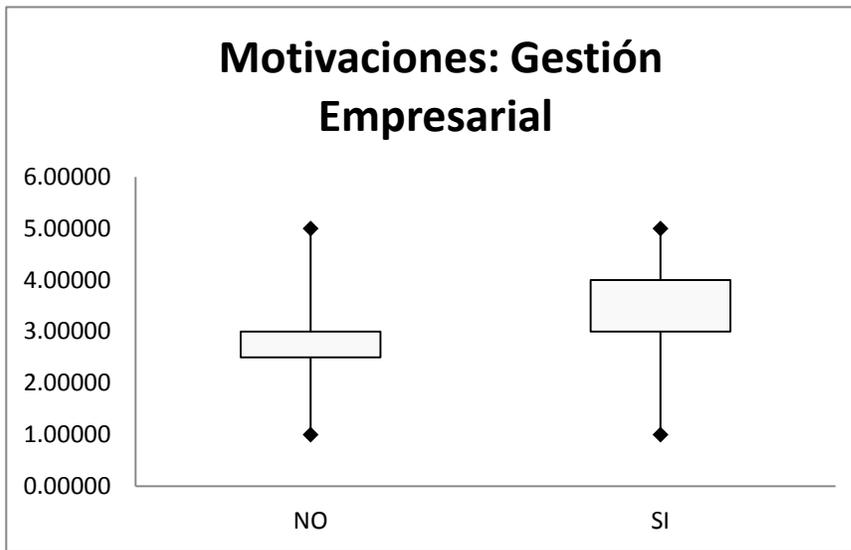
Resultaron dos factores determinantes que influyen en la decisión de planificar la formación: diseño de programas de formación y gestión empresarial.

### a) Diseño de programas de formación



El factor resultante de “conocer si la empresa diseña programas de formación”, de aquellas empresas que planifican y no planifican, muestra poca diferencia. El factor tiene una diferencia mínima en los valores extremos de 2 (empresas que no planifican) y el valor extremo de 1 (empresas que planifican). Sin embargo, tienen el mismo máximo. Mientras que en el 50% de los datos centrales existe también una mínima diferencia, las empresas que planifican muestran un rango de 4 y 5 y las que no evalúan entre 3.5 y 5. En líneas generales no existen diferencias significativas en este factor entre las empresas que planifican y las que no planifican.

b) Gestión Empresarial

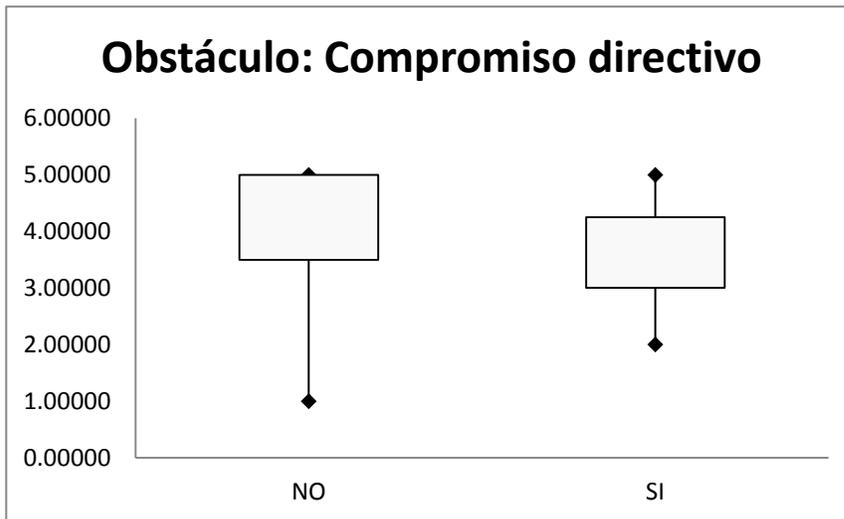


El factor resultante de “Es importante la gestión empresarial para poder planificar la formación” de aquellas empresas que planifican de las que no planifican muestra una diferencia considerable. El factor presenta el mismo mínimo y máximo. Sin embargo, la diferencia esencial se encuentra en los datos centrales (50 %). En el caso de las empresas que planifican el rango, se concentra entre 3 y 4, mientras que aquellas que no planifican el rango es menor (2.5 y 3), por lo que el factor es de relevancia entre las empresas que planifican y no planifican.

## 2.- Constructo Obstáculos

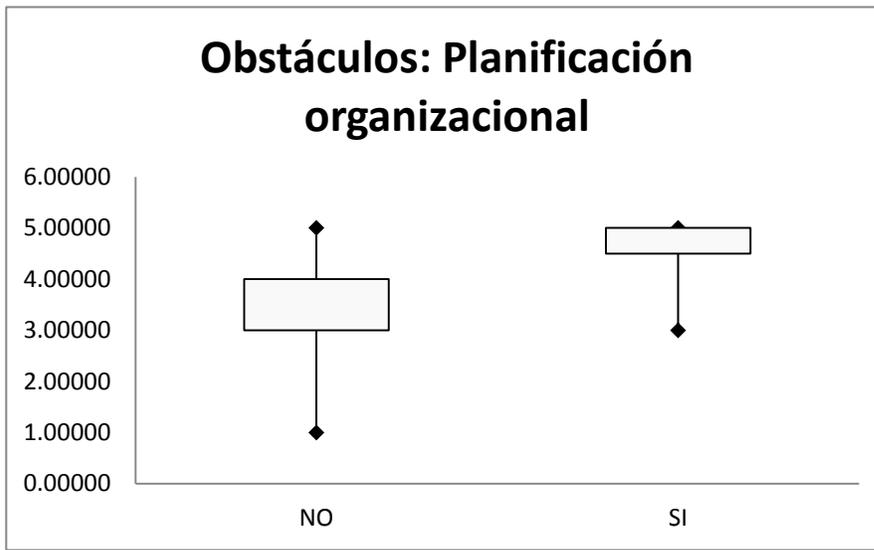
Resultaron tres factores determinantes que influyen en la decisión de planificar la formación: compromiso directivo, planificación organizacional y objetivos.

a) Compromiso Directivo:



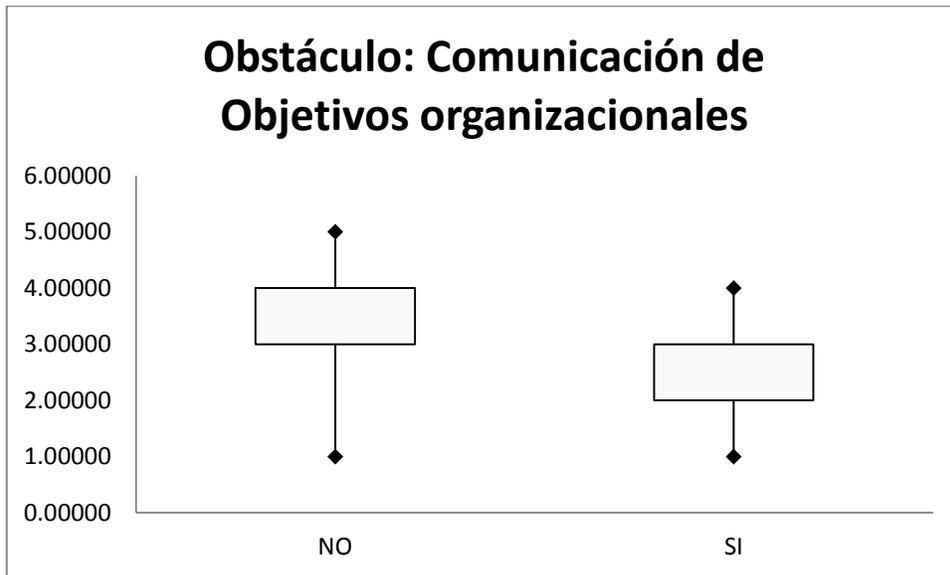
El factor resultante de “Falta compromiso directivo para poder planificar la formación” de aquellas empresas que planifican de las que no planifican, muestra una diferencia mínima, en los valores extremos y en los valores centrales. Las empresas que no planifican tienen 1 como min, mientras que las empresas que planifican tienen un min de 2. Sin embargo, las que planifican y las que no planifican tienen el mismo máximo. En tanto que la concentración del 50% de los datos en ambos casos de las empresas se diferencia por 1 punto, considerando los que planifican, que el compromiso directivo es importante en un rango de 3 a 4, mientras que los que no planifican tienen un rango de 4 y 5. Por lo que se puede inferir que existe cierta diferencia relevante entre las empresas que planifican y no planifican en este factor.

b) Planificación Organizacional:



El factor resultante de “Falta planificación organizacional para poder planificar la formación” de aquellas empresas que planifican de las que no planifican muestra una diferencia significativa. En este factor, existe una ligera diferencia en los valores extremos, debido a que las empresas que no planifican tienen un mínimo de 1, menor de aquellas que planifican, cuyo mínimo es 3. Sin embargo, ambos tienen el mismo máximo. Por otro lado, la diferencia más resaltante se encuentra en los valores centrales, ya que el 50% de los datos de las empresas que planifican es mayor (entre 4.5 y 5) que aquellas que no planifican (entre 3 y 4).

c) Comunicación de Objetivos Organizacionales:



El factor resultante de “Falta conocer los objetivos organizacionales para poder planificar la formación” de aquellas empresas que planifican de las que no planifican, no muestra diferencia en los valores mínimos, mientras que en los máximos sí existe una diferencia de un punto (de 4 a 5). Adicionalmente, el 50% de los datos centrales son diferentes en ambos casos, puesto que las empresas que no planifican tienen un rango de 3 a 4, mayor que aquellas que planifican, cuyo rango es de 2 a 3. Es decir, sí existe una diferencia relevante entre las empresas en lo que respecta a este factor.

## **Capítulo N° 6**

### **Validación de las hipótesis**

En base al resultado obtenido, se ha validado las hipótesis planteadas en la investigación.

#### ***6.1 Prueba de hipótesis de trabajo***

Para la elaboración de la presente investigación, se ha elaborado la prueba de independencia de variables o criterios (prueba  $\chi^2$ ), la misma que es una prueba estadística para hacer el contraste de hipótesis que permitan evaluar la independencia de dos tipos de variables en la misma muestra. De esta manera, se contrastan las hipótesis de trabajo que se definieron en el capítulo 4.

#### ***6.2 Prueba de independencia de variables***

Por medio de la prueba  $\chi^2$  de independencia de variables se validan las hipótesis. Con esta prueba, se afirma que existe asociación entre las variables; sin embargo, no se indica en qué medida se relacionan, solo que se asocian. Las preguntas o variables a demostrar se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla Nº 1: Variables a validar**

<b>Variables</b>	<b>Preguntas del cuestionario</b>
<b>Diseño de programas de formación</b>	Saber si la empresa valora el diseño de los programas de formación como factor interviniente para el logro de los objetivos organizacionales
<b>Diagnóstico de necesidades</b>	Conocer si el diagnóstico de necesidades del personal de las diversas áreas funcionales sirve para diseñar los programas de formación.
<b>Alternativas de formación</b>	Conocerlas diferentes alternativas de formación (cursos <i>online</i> , semi presencial, etc.) para elegir la mejor de ellas, que cubra las necesidades de la empresa y que permita planificar la formación
<b>Empleados satisfechos</b>	Contar con empleados más satisfechos al saber que la formación obedece a una planificación alineada a los objetivos organizacionales
<b>Participación limitada de directivos</b>	Participación limitada de los directivos de las áreas funcionales de la empresa en la elaboración del plan de formación para el personal a su cargo
<b>Resultados de formaciones pasadas</b>	Falta de conocimiento de los resultados de los planes de formación pasados, lo que dificulta la planificación del programa de formación
<b>Cultura de planificación</b>	Escasa valoración de la alta gerencia para trabajar dentro de una cultura de planificación
<b>Política de comunicación</b>	No contar con una estrategia de comunicación clara para difundir los objetivos organizacionales que faciliten la planificación de la formación
<b>Cubrir brecha</b>	Potenciar las competencias de los empleados para cubrir la brecha entre lo que hace y debe hacer en el puesto de trabajo
<b>Desarrollo de competencias</b>	Conocer si el personal con potencial va desarrollando las competencias necesarias para el futuro puesto

Fuente: Elaboración propia

### **Hipótesis 1:**

El diagnóstico de necesidades del personal de las diversas áreas funcionales como estrategia para diseñar los programas de formación, está significativamente asociado con la valoración que hace la empresa al diseño de los programas de formación y son motivaciones que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

Seguidamente, presento la tabla de contingencia respectiva y la prueba de hipótesis:

**Tabla Nº 2: Tabla de contingencia de hipótesis 1**

8.1. Saber si la empresa valora el diseño de los programas de formación como factor interviniente para el logro de los objetivos organizacionales	8.2. Conocer si el diagnóstico de necesidades del personal de las diversas áreas sirve para diseñar los programas de formación			Total
	2	4	5	
3	1	5	2	8
4	0	20	4	24
5	0	26	29	55
Total	1	51	35	87

Prueba de hipótesis:

i) Planteamiento de las hipótesis estadísticas:

$H_0$  : La variable **diseño de programas** es independiente de la variable **diagnóstico de necesidades**

$H_1$  : La variable **diseño de programas** está asociada con la variable **diagnóstico de necesidades**

ii) Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$

iii) Estadística de prueba:

$$\chi^2_c = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 19,513$$

iv) Valor crítico:

$$\chi^2_{(4; 0,95)} = 9,48773$$

v) P-value = Sig.= 0,001

vi) Regla de decisión:

Si  $\chi^2_c > \chi^2_{(4; 0,95)}$  o  $P\text{-value} < \alpha$  se rechaza  $H_0$ , caso contrario se acepta.

vii) Decisión:  $H_0$  se rechaza

viii) Conclusión:

La variable **diseño de programas** está asociada con la variable **diagnóstico de necesidades**.

Es decir: *El saber si la empresa valora el diseño de los programas de formación como factor interviniente para el logro de los objetivos organizacionales, está significativamente relacionado con el hecho de conocer si el diagnóstico de necesidades del personal de las diversas áreas sirve para diseñar los programas de formación continua.*

### Hipótesis 2:

Contar con empleados más satisfechos al saber que la formación obedece a una planificación alineada a los objetivos organizacionales, está significativamente asociado con el conocimiento de las diferentes alternativas de formación que se ofrece en la empresa, las cuales son motivaciones que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

**Tabla Nº 3: Tabla de contingencia de hipótesis 2**

8.9. Conocer las diferentes alternativas de formación (cursos online, semi presencial, etc.) para elegir la mejor de ellas, que cubra las necesidades de la empresa	8.11. Contar con empleados más satisfechos al saber que la formación obedece a una planificación alineada a los objetivos organizacionales				Total
	2	3	4	5	
1	0	28	0	0	28
2	2	13	2	1	18
3	3	4	3	0	10
4	0	3	15	5	23
5	0	0	3	4	7
Totales	5	48	23	10	86

Prueba de hipótesis:

i) Planteamiento de las hipótesis estadísticas:

$H_0$ : La variable **alternativas de formación** es independiente de la variable **empleados satisfechos**.

$H_1$ : La variable **alternativas de formación** está asociada con la variable **empleados satisfechos**.

ii) Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$

iii) Estadística de prueba:

$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 78,923$$

iv) Valor crítico:

$$\chi_{(12; 0,95)}^2 = 21,0261$$

v) P-value = Sig. = 0,000

vi) Regla de decisión:

Si  $\chi_c^2 > \chi_{(12; 0,95)}^2$  o P-value <  $\alpha$  se rechaza  $H_0$ , caso contrario se acepta.

vii) Decisión:  $H_0$  se rechaza

viii) Conclusión:

La variable **alternativas de formación** está asociada con la variable **empleados satisfechos**.

Es decir: *El conocer las diferentes alternativas de formación (cursos on-line, semi presencial, etc.) que permita elegir la mejor de ellas a fin de cubrir las necesidades de la empresa, está significativamente relacionado con contar con empleados más satisfechos al saber que la formación obedece a una planificación alineada a los objetivos organizacionales.*

### Hipótesis 3:

La falta de conocimiento de los resultados de los planes de formación pasados, está significativamente asociado a la participación limitada de los directivos en la elaboración del plan de formación y son obstáculos que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

**Tabla N° 4: Tabla de contingencia de hipótesis 3**

11.2. Necesidad de conocer si las formaciones pasadas impactaron positivamente en el logro de los objetivos organizacionales	11.4. Participación limitada de los directivos de áreas de la empresa en la elaboración del plan de formación para el personal a su cargo					Total
	1	2	3	4	5	
2	0	3	0	0	0	3
3	0	1	1	2	2	6
4	1	0	7	10	42	60
5	0	1	0	6	11	18
Totales	1	5	8	18	55	87

Prueba de hipótesis:

i) Planteamiento de las hipótesis estadísticas:

$H_0$  : La variable **resultados de capacitaciones pasadas** es independiente de la variable **participación limitada de directivos en plan de formación**.

$H_1$  : La variable **resultados de formaciones pasadas** está asociada con la variable **participación limitada de directivos en plan de formación**.

ii) Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$

iii) Estadística de prueba:

$$\chi^2_c = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 60,348$$

iv) Valor crítico:

$$\chi^2_{(12; 0,95)} = 21,0261$$

v) P-value = Sig.= 0,000

vi) Regla de decisión:

Si  $\chi^2_c > \chi^2_{(12; 0,95)}$  o  $P - \text{value} < \alpha$  se rechaza  $H_0$ , caso contrario se acepta.

vii) Decisión:  $H_0$  se rechaza

viii) Conclusión:

La variable **resultados de formaciones pasadas** está asociada con la variable **participación limitada de directivos en plan de formación**.

Es decir: *La necesidad de conocer si las formaciones pasadas impactaron positivamente en el logro de los objetivos organizacionales, está significativamente relacionada con la participación limitada de los directivos de áreas de la empresa en la elaboración del plan de formación para el personal a su cargo.*

#### Hipótesis 4:

La escasa valoración de la alta gerencia para trabajar dentro de una cultura de planificación, está significativamente asociada a la falta de una estrategia de comunicación clara de difusión de los objetivos organizacionales y son obstáculos que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

**Tabla N° 5: Tabla de contingencia de hipótesis 4**

11.6. Necesidad de contar con una estrategia (o política) de comunicación clara para difundir los objetivos organizacionales	11.10. Escasa valoración de la alta gerencia para trabajar dentro de una cultura de planificación					Total
	1	2	3	4	5	
1	0	1	0	0	0	1
2	1	1	1	0	0	3
3	0	4	3	1	1	9
4	2	32	15	14	0	63
5	1	1	3	3	3	11
Totales	4	39	22	18	4	87

Prueba de hipótesis:

i) Planteamiento de las hipótesis estadísticas:

$H_0$ : La variable **política de comunicación** es independiente de la variable **cultura de planificación**.

$H_1$  : La variable **política de comunicación** está asociada con la variable **cultura de planificación**.

ii) Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$

iii) Estadística de prueba:

$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 29,382$$

iv) Valor crítico:

$$\chi_{(16; 0,95)}^2 = 26,2962$$

v) P-value = Sig.= 0,021

vi) Regla de decisión:

Si  $\chi_c^2 > \chi_{(16; 0,95)}^2$  o P-value <  $\alpha$  se rechaza  $H_0$ , caso contrario se acepta.

vii) Decisión:  $H_0$  se rechaza

viii) Conclusión:

La variable **política de formación** está asociada con la variable **cultura de planificación**.

Es decir: *La necesidad de contar con una política de comunicación clara para difundir los objetivos organizacionales, está significativamente asociada con el escaso reconocimiento de la alta gerencia para trabajar en una cultura de planificación.*

### **Hipótesis 5:**

Potenciar las competencias de los empleados para cubrir la brecha entre lo que hace y debe hacer, está significativamente asociado con conocer si el personal con potencial va desarrollando las competencias necesarias para el futuro puesto y son motivaciones que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

**Tabla Nº 6: Tabla de contingencia de hipótesis 5**

8.5. Potenciar las competencias de los empleados para cubrir la fecha entre lo que hace y debe hacer	8.4. Conocer si el personal con potencial va desarrollando las competencias necesarias para el futuro puesto				Total
	2	3	4	5	
2	0	1	3	0	4
3	1	1	2	3	7
4	0	0	44	11	55
5	0	0	1	20	21
Totales	1	2	50	34	87

Prueba de hipótesis:

i) Planteamiento de las hipótesis estadísticas:

$H_0$ : La variable **cubrir brechas** es independiente de la variable **desarrollo de competencias**.

$H_1$ : La variable **cubrir brechas** está asociada con la variable **desarrollo de competencias**.

ii) Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$

iii) Estadística de prueba:

$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 66,417$$

iv) Valor crítico:

$$\chi_{(9; 0,95)}^2 = 16,9190$$

v) P-value = Sig.= 0,000

vi) Regla de decisión:

Si  $\chi_c^2 > \chi_{(9; 0,95)}^2$  o P-value <  $\alpha$  se rechaza  $H_0$ , caso contrario se acepta.

vii) Decisión:  $H_0$  se rechaza

viii) Conclusión:

La variable **cubrir brechas** está asociada con la variable **desarrollo de competencias**.

Es decir: *Potenciar las competencias de los empleados para cubrir la brecha entre lo que hace y debe hacer, está significativamente relacionado con conocer si el personal con potencial va desarrollando las competencias necesarias para el futuro puesto.*

## Capítulo N° 7

### Conclusiones y limitaciones

Por medio de las motivaciones y obstáculos para Planificar la formación, que tienen las grandes empresas peruanas encuestadas en la presente tesis, se ha podido conocer los factores determinantes que influyen en la decisión de planificar la formación alineada al logro de los objetivos organizacionales.

A continuación, se presentan las principales conclusiones y limitaciones obtenidas en la investigación.

#### **7.1 Conclusiones:**

Se determinó que los factores determinantes que hacen posible que la planificación de la formación impacte en el logro de los objetivos organizacionales en las grandes empresas peruanas son en lo referente a motivaciones: el diseño de programas de formación y la gestión empresarial y en lo relacionado a obstáculos son: el compromiso directivo, la planificación organizacional, y la comunicación de los objetivos organizacionales.

Dentro del constructo Motivaciones, se evidencia lo siguiente:

Mediante la variable *diseño de programas de formación*, se demuestra que las grandes empresas peruanas que planifican la formación, indican de manera contundente que es importante contar con un diseño de programa de formación para respaldar la decisión de planificar la formación. Mientras que las empresas que no planifican, indican que es importante aunque en menor escala que las empresas que planifican.

Un factor importante para planificar la formación es la variable *gestión empresarial*. En las empresas encuestadas, se determina que las empresas que

planifican la formación consideran que la gestión empresarial cumple un rol fundamental en la formulación de los objetivos organizaciones, y por lo tanto, en la planificación de la formación, mientras que las empresas que no planifican evidencian que a los directivos les falta un mejor manejo en la gestión empresarial, lo que se refleja en la planificación de la formación.

Otra variable del constructo Motivaciones es el *desempeño*; sin embargo, fue eliminada en el análisis factorial. Los encuestados consideraron que esta variable no es importante para planificar la formación alineada a los objetivos organizacionales.

En cuanto al constructo Obstáculos, se reconoce lo siguiente:

Una de las variables del constructo Obstáculos considerada es la *planificación organizacional*. Las empresas que planifican la formación, indican que a pesar que la planifican, les hace falta trabajar en una cultura de planificación, señalan que existe poca experiencia de parte del personal para diseñar el plan de formación y sienten que es complicado articular lo planificado con los resultados obtenidos. Mientras que las que no planifican la formación consideran que si bien la planificación es relevante, en su empresa hace falta mejorar la planificación de la organización.

Otra variable es la *comunicación de los objetivos*, la que es considerada según el análisis factorial como uno de los obstáculos que son determinantes en la decisión de planificar la formación. De esta manera, se comprueba que las empresas que planifican la formación indican que en sus empresas si conocen los objetivos organizacionales, es así que los directivos conocen las áreas de mejora del personal que deben reforzar con la formación. No obstante, los que no planifican la formación consideran que es un obstáculo pues en sus empresas no dan a conocer los objetivos organizacionales, motivo por el cual les es difícil planificarla.

Por último, la variable *compromiso directivo* también es un factor determinante en la decisión de planificar la formación del constructo Obstáculos. En las empresas que planifican la formación, hay compromiso por parte de los directivos, pero este no es muy acentuado, mientras que en las empresas que no planifican la formación, se evidencia efectivamente que les falta compromiso directivo para planificar la formación y por ello es un obstáculo.

Como conclusión a la propuesta de las hipótesis, tenemos:

Al no tener conocimiento sobre los resultados de los programas de formación pasados, se evidencia que la participación de los directivos es muy limitada, no confían en los resultados de la formación y ambas están asociadas y son obstáculos para planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

La gerencia no planifica la formación alineada a los objetivos organizacionales, pues no existe una estrategia de difusión clara de los mismos. Ambos son obstáculos para planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

El diagnóstico de necesidades sirve para diseñar el Plan de Formación siempre y cuando la empresa valore el diseño de este. Ambos son motivaciones que influyen en la decisión de planificar la formación en las grandes empresas peruanas.

Si el empleado está conforme por saber que existe una planificación de la formación alineada a los objetivos organizacionales, se evidencia que éste investigará y conseguirá información sobre las diferentes opciones de formación. Ambos están asociados y son motivaciones para planificar la formación.

La hipótesis que se descartó es la relacionada con el desempeño del personal, el cual en el análisis factorial, se determinó que no era un factor determinante.

Del análisis cuantitativo se puede concluir lo siguiente:

El 68% de los encuestados indican que en su empresa la formación es reactiva, no se planifica y no tiene relación con la estrategia corporativa. El Sector comercio e industria señalan entre un 82% y 87% de las empresas que no planifican la formación. El sector servicios es el que más planifica con el 48% de las empresas.

En el estudio se muestra que existen algunas diferencias dependiendo del sector del que se trate en cuanto a la Planificación de la formación. En lo referente a la difusión de las políticas de formación. Los sectores Minería y Servicios indican que la empresa difunde las políticas de formación, mientras que Comercio e Industria difícilmente las tienen y/o difunden.

A la pregunta si la empresa identifica la línea de carrera del personal, los sectores en su mayoría indican que sí, el sector Comercio refiere al 82%, mientras que en el sector servicios se encuentra con el 47%, siendo este el más bajo.

El 95% de las empresas encuestadas diseñan la formación considerando la generación de ventaja competitiva. Alrededor del 90% de las empresas toman en cuenta la opinión de los empleados para diseñar los programas de formación. Con lo que podría deducirse que los empleados tienen buena comunicación con los jefes.

Las empresas en su mayoría diseñan el Plan de formación en base a las necesidades de los empleados, solo en el sector comercio un 53% indica que la empresa no diseña el Plan de formación para cubrir las necesidades de formación. Mientras que los otros sectores, en su mayoría si considera importante cubrir las necesidades de los empleados.

## **7.2 Limitaciones**

- Una de las limitaciones más importantes que afectó la evolución de la presente investigación es la poca disposición que tienen algunas empresas a través de sus directivos y/o áreas de Recursos Humanos para brindar información confidencial según manifestaron algunos de ellos.
- Se trabajó con la base de datos mínimo de 87 encuestas requeridas que fueron las recabadas, debido a que fueron los que contestaron la encuesta a una fecha determinada y con el fin de no postergar la investigación, se dio por finalizado con lo que se tenía a una fecha dada que era lo mínimo necesario.
- Los entrevistados en algunas oportunidades se sienten cuestionados en el ejercicio de sus funciones por las preguntas realizadas. Cuando se pregunta directamente si planifican o no la formación, los directivos o coordinadores de Recursos Humanos manifiestan que sí lo hacen, sin embargo fuera de la entrevista manifestaron que ellos mismos no pueden decir que no desarrollan el trabajo que les corresponde.
- La investigación se realizó con las grandes empresas peruanas. Como se ha comprobado, este tipo de empresas son las que tienen un mejor manejo de herramientas administrativas.

## Capítulo N° 8

### Recomendaciones y líneas de investigaciones futuras

#### **8.1 Recomendaciones:**

Las empresas en la actualidad, deben adaptarse a los diferentes cambios que las afectan con el fin de sobrevivir, para ello tanto las organizaciones como las personas deben ser expeditivas y tener capacidad de respuesta rápida. Si los cambios en el entorno empresarial se identifican a tiempo, facilitarían la evaluación de los cambios internos para enfrentarlos sin problema.

Por ello, deberán plantearse distintas alternativas con el propósito de lograr los objetivos trazados. Una manera de enfrentar esos cambios repentinos puede ser por medio de la formación, pero considerando que ésta debe ser alineada a los objetivos organizacionales. Hoy más que nunca, los departamentos de Recursos Humanos tienen que demostrar valor en sus organizaciones mediante la alineación de sus objetivos y actividades con los objetivos estratégicos de la empresa. La función de todo departamento de Recursos Humanos debe ser, en primer lugar, servir a la organización (Copleston 1991).

A continuación, se muestran las siguientes recomendaciones:

- Tener una cultura de planificación para conseguir el logro de los objetivos organizacionales
- Dar a conocer a todos los niveles de la organización cuáles son los objetivos y estrategias planteadas de la empresa y enriquecerlos explicando a sus empleados la mejor manera en que ellos puedan aportar al logro de los mismos.
- Contar con un procedimiento establecido para que, cada vez que haya un requerimiento de formación, los usuarios puedan saber cuál es el procedimiento y cumplir con los requisitos establecidos.

- La planificación de la formación es importante, así como el control y la verificación que se debe realizar entre lo planificado y lo ejecutado, pues con ello se conocerá si se cumple con lo planteado inicialmente, de lo contrario averiguar sobre cuáles son las razones para el no cumplimiento.
- Crear indicadores de gestión que permitan alinear los objetivos organizacionales con los programas de formación.
- Aprovechar el uso de las nuevas tecnologías de información para realizar Programas de Formación online, de tal modo que los empleados no tengan que desplazarse de un lugar a otro.

## **8.2 Líneas de investigación futuras:**

Luego de la revisión de la literatura, de las entrevistas realizadas a los expertos y de la ejecución de la investigación, surgen otros temas de investigación que tendrán un valor significativo:

- Diseñar un modelo que considere las herramientas administrativas que permita, por medio de la planificación de la formación, la alineación de los objetivos organizacionales con los de formación. Identificar cuáles son los instrumentos de medición adecuados
- Investigar en las empresas medianas si la formación es considerada como una estrategia importante dentro de la estrategia global de la empresa y si este tipo de empresas logra planificar la formación.
- Identificar las habilidades directivas de los gerentes del departamento de Recursos Humanos de las empresas grandes del Perú con la finalidad de poder elaborar un plan de trabajo relacionado a la Planificación de la formación, dirigido a toda la organización.
- Determinar quiénes con mayor frecuencia se capacitan. Es decir, los puestos de niveles directivos, nivel medio o el operativo.

- Determinar los mecanismos para valorizar el efecto de la formación partiendo de la inversión inicial y comparando con el beneficio económico que recibe la empresa luego de la formación.
- Evaluar si las empresas medianas en el Perú cuentan con herramientas administrativas que ayuden a generar una cultura de planificación y logran planificar la formación alineadas a los objetivos organizacionales.

## Bibliografía

1. AGUINIS, Herman y KRAIGER, Kurt (2009) Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society, pp. 451-474. En: The Annual Review of Psychology, vol. 60.
2. AKIN-OGUNDEJI, Oladele (1991) Assuring the quality of training through evaluation: A model, pp. 3-11. En: Journal of Managerial Psychology, vol. 6, Nº 1.
3. ALLES, Martha (2006) Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje. Buenos Aires: Granica.
4. ALLES, Martha (2009) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
5. ALLIGER, George y JANAK, Elizabeth (1989) Kirkpartick's levels of training criteria: Thirty year later, pp. 331-341. En: Personnel Psychology, Nº 42.
6. ALLIGER, George y otros (1997) A meta-analysis of the relations among training criteria, pp. 341-358. En: Personnel Psychology, Nº 50.
7. AMARU, Antonio (2009) Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
8. ARAGÓN, Antonio, BARBA, Isabel y SANZ, Raquel (2003) Effects of training on business results, pp.956-980. En: Journal of Human Resource Management, vol. 14, Nº 8.

9. ARAGÓN, Antonio y ESTEBAN, Nuria (2010) La formación en la empresa española: ¿sólo se busca mejorar los resultados organizacionales?, pp. 34-57. En: *Universia Business Review*, vol. 26.
10. ARAMAYO, Armando (2007) *Planeamiento Estratégico Empresarial: Una metodología viable para su formulación, despliegue y gestión*. Universidad de San Martín de Porres: Perú.
11. ASTHON, David (2004) The impact of organizational structure and practices on learning in the workplace, pp. 43-53. En: *International Journal of Training and Development*, vol. 8.
12. BALDWIN, John y JOHNSON, Joanne (1995) Human capital Development and innovation: The case of training in small and medium sized-firms. En: *Statics Canada Microeconomic Analysis Division*, N° 74.
13. BALDWIN, Timothy. T., FORD, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. En: *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
14. BALDWIN, Timothy; MAGJUKA, Richard y LOHER, Brian (1991) The perils of participation: effects of choice of training on trainee motivation and learning. En: *Personnel Psychology*, vol.44, N° 1.
15. BARTEL, Ann (1994) Productivity Gains from the implementation of Employee Training Programs, pp. 411-425. En: *Industrial relations: a journal of economic and society*, vol. 33, N° 4.
16. BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott (2005) *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. 6ª.ed. McGraw Hill.

17. BECKER B. y HUSELID M. (2006) Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, pp. 898–925. En: Journal of Management, vol. 32.
18. BEDINGHAM, Keith (1997) Proving the effectiveness of training, pp. 88-91. En: Industrial and Commercial Training, vol. 29,Nº 3.
19. BERNAL, Cesar; SIERRA, Hernán (2008) Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson Educación de México.
20. BHATTI, Muhammad y KAUR, Sharan (2010) The role of individual and training design factors on training transfer, pp. 656-672. En: Journal of European Industrial Training, vol.34, Nº 7.
21. BLACK, Sandra y LYNCH, Lisa (1996). Human-Capital Investments and productivity. Technology, Human Capital, and the wage structure, pp. 263-267. En: Journal of European industrial training, vol. 86, Nº 2.
22. BLAND, Martin y ALTMAN, Douglas (1997) Statistics Notes: Cronbach's Alpha. En: *BMJ: British Medical Journal* Vol. 314, No. 7080 (Feb. 22, 1997), pp 572 (<http://www.jstor.org/stable/25173851>)
23. BLANES, Antonio (2007) Introducción y reflexiones sobre la gestión de Recursos Humanos por competencias. Madrid: ESIC.
24. BOUDREAU, J. W., RAMSTAD, P. M. (2002). Strategic HRM measurement in the 21st century: From justifying HR to strategic talent leadership. En: CAHRS Center for advance human resource studies. Working Paper pp. 2-15

25. BONACHE, Jaime y CABRERA, Ángel (2006) Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el SXXI. 2ª.ed. – Madrid: Pearson Educación.
26. BRINIA, Vasiliki; EFSTATHIOU, Maria (2012) Evaluation of factors affecting training transfer on safety in the workplace: a case study in a big factory in Greece, pp. 223-231. En: Industrial and Commercial Training, vol.44, N° 4.
27. BUCKLEY, Roger y CAPLE, Jim (1991) La formación: teoría y práctica. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
28. BUNCH, Key (2007) Training Failure as a Consequence of Organizational Culture, pp. 142-163. En: Human Resource Development Review, vol. 6, N° 2.
29. BURKE, Lisa y BALDWIN, Timothy (1999) Workforce Training Transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate, pp. 227-242. En: Human Resource Management, vol. 38, N° 3.
30. BURKE, Lisa y HUTCHINS, Holly (2008) A Study of Best Practices in Training Transfer and Proposed Model of Transfer, pp.107-128. En: Human Resource Development Quarterly, vol. 19, N° 2.
31. CHACALTANA, Juan (2004) Capacitación laboral proporcionada por las empresas: El caso peruano. Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación – CEDEP.
32. CHANG, R.Y. (1998) Como crear programas de formación de alto impacto. Guía práctica para lograr resultados operativos en la formación Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

33. CHEN, Chung-Jen y HUANG, Jing-Wen (2009) Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity, pp. 104-114. En: Journal of Business Research, vol. 62, N° 1.
34. CHENG, Eddie y HO, Danny (2001) A review of transfer of training studies in the past decade, pp. 102-118. En: Personnel Review, vol.30, N° 1.
35. CHIABURU, Dan; DIAZ, Ismael; DE VOS, Ans (2012) Employee alienation: relationships with careerism and career satisfaction. En: Journal of Managerial Psychology, Vol. 28 Iss: 1, pp.4 - 20
36. CHIABURU, Dan S.; HARRISON, David A. (2008) Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, Organizational Citizenship Behaviors, and performance. En: Journal of Applied Psychology, Vol 93(5), Sep 2008, 1082-1103
37. CHIAVENATO, Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 8ª.ed. Mc Graw Hill.
38. CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO, Arao (2011) Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones. 2ª.ed. Mc Graw Hill.
39. COLQUITT, Jason, LEPINE, Jeffrey y NOE, Raymond (2000) Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research, pp. 678-707. En: Journal of Applied Psychology, vol.85, N° 5.
40. CROOK, Russell y otros. (2011) Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance, pp. 443-445. En: Journal of Applied Psychology, vol. 96, N° 3.

41. D'ALESSIO, Fernando (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson Education Prentice Hill.
42. DAVENPORT, Thomas (2000) Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las personas. Ediciones Gestión 2000.
43. DAVID, Fred (2008) Conceptos de Administración Estratégica. 11ª.ed. Pearson Prentice Hall.
44. DE LA CALLE, María del Carmen y ORTIZ DE URBINA, María (2004) Fundamentos de Recursos Humanos. Pearson Education Prentice Hill.
45. DELANEY, John y HUSELID, Mark (1996) The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions Of Organizational Performance, pp. 949-969. En: Academic of Management Journal, vol. 39, N° 4.
46. DESS, Gregory, LUMPKIN, Tom y EISNER, Alan (2010) Administración estratégica 5ª.ed. McGraw Hill – México D.F.
47. DESSLER, Gary (2009) Administración de recursos humanos. 11ª.ed. Pearson Educación de México.
48. DIRANI, Khalil (2012) Professional training as a strategy for staff development: A study in training transfer in the Lebanese context, pp.158-178. En: European Journal of Training and Development, vol. 36,N° 2.
49. DOLAN, Simon y otros (2007) La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 3ª.ed. Mc Graw Hill.

50. DONNELLY, James, GIBSON, James e IVANCEVICH, John (1997) Fundamentos de Dirección y administración de empresas. 8ª.ed. Mc Graw-Hill / Irwin.
51. EGUIGUREN, Marcos (2005) Formación de impacto: la importancia de la metodología, pp.14-17. En: Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, N° 186.
52. EGUIGUREN, Marcos; LLINAS, Xavier; PARELLADA, M. (2008) International briefing 20: training and development in Andorra, pp. 206-224. En: International Journal of training and development, vol.12, N°3.
53. ELLIS, Kristine; GALE, Sarah (2002) A seat at the table. In Woods, John; Cortada, James. The 2002 ASTD Training and Performance Yearbook. Editorial McGraw Hill book company pp 392 - 396. New York.
54. FORD, Kevin y WEISSBEIN, Daniel (2008) Transfer of training: An Updated review and analysis, pp. 22-41. En: Performance Improvement Quarterly, vol. 10, N° 2.
55. GALLEGO, Mery (2000) Gestión Humana Basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales, pp. 63-71. En: Revista Universidad EAFIT, N° 119.
56. GILPIN-JACKSON, Yabome y BUSHE, Gervase (2007) Leadership development training transfer; a case study of post-training determinants, pp. 980-1004. En: Journal of Management Development, vol.26, N° 10.
57. GOLDSTEIN, Irwin (1980) Training in work organizations, pp. 229-272. En: Annual Review of Psychology, vol. 31, N° 1.

58. GOLDSTEIN, Irwin (1993) Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation (3rd Ed.). Cypress series in work and science. Belmont, CA, US: Thomson Brooks/Cole Publishing Co. xvi 364 pp.
59. GÓMEZ-MEJIA, Luis, BALKIN, David y CARDY, Robert (2006) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ª.ed. Pearson Prentice Hall.
60. GONZÁLEZ, Ángel-Pío y GONZÁLEZ, José Miguel (2006) Formación y empresa: las organizaciones como marco de la formación, pp. 163-218. En: Educación XXI: revista de la Facultad de Educación, Nº 3.
61. GORMAN, Paul (1991) What makes Training Effective in an Organization?, pp 23-29. En: International Journal of Health Care Quality Assurance, vol.4, Nº 3.
62. GOVAERTS, Natalie y otros (2011) Influence of learning and working climate on the retention of talented employees, pp. 35-55. En: Journal of Work place learning, vol.23, Nº 1.
63. GRATTON, Lynda (2001) Estrategias de Capital Humano Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa. España: Pearson Education.
64. GRINNELL, Richard; WILLIMAS, Margaret y UNRAU, Yvonne (2009) Research methods for RSW students. Kalamazoo, MI: Pair Bond Publications.
65. HANSSON, Bo (2002) Company based determinants of training and the impact of training on company performance: results from an international HRM survey, pp. 311-331. En: Personnel Review, vol. 36, Nº 2.

66. HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan y SLOCUM, John (2008) Administración: Un enfoque basado en competencias. 11ª.ed. Cengage Learning Editors.
67. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA, Pilar (2003) Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
68. HOLTON, Elwood; BATES, Reid; RUONA, Wendy (2000) Development of a generalized learning transfer system inventory. En: Human Resource Development Quarterly. Vol.11 N°4
69. HOLZER, Harry y otros (1993) Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience, pp. 625-636. En: Industrial and Labor Relations Review, vol. 46, N° 4.
70. HORTON, Douglas (1999) Building Capacity in Planning, Monitoring and Evaluation: Lessons from the Field, pp.152-188. En: Knowledge, Technology, and Policy, vol.11, N° 4.
71. HORTON, Douglas (2004) ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades? En: Briefing Paper del ISNAR 64
72. HUSELID, Mark (1995) The impact of Human Resource management practices on turnover productivity, and corporate financial performance, pp. 635-672. En: Academy of Management Journal, vol. 38, N° 3.
73. JONES, Gareth y GEORGE, Jennifer (2006) Administración contemporánea. 4ª ed. Mc Graw Hill. México.

74. KABIR, Mohammad; ULLAH, Maruf; CHOWDHURY, Mustafa (2013) Impact of Human Resources Training on the Performances of Banks—An Empirical Study. En: China-USA Business Review, May 2013, Vol. 12, No. 5, pp 524-531
75. KAPLAN, Robert y NORTON, David (2001) The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press. Boston. Edition
76. KAPLAN, Robert y NORTON, David (2009) El cuadro de mando integral. The balanced Scorecard. 2º ed. Barcelona: Gestión 2000. Grupo Planeta.
77. KATOU, Anastasia (2008) Innovation and Human Resource Management: the Greek Experience. En: Organizacija, vol. 41. Nº 3.
78. KIM, Kwanghyun; OH, In-Sue; CHIABURU, Dan; BROWN, Kenneth (2012) Does Positive Perception of Oneself Boost Learning Motivation and Performance. International Journal of Selection and Assessment, volume 20, issue 3, pp 257 - 271.
79. KIRKPATRICK, Donald (1978) How to plan and implement a supervisory training program. En: Training and Development Journal, vol. 32.
80. KIRKPATRICK, Donald (1991) Necesidades de formación en la empresa. Ediciones Gestión 2000. Barcelona
81. KIRKPATRICK, Donald (1999) Evaluaciones de acciones formativas. Los cuatro niveles. Ediciones Gestión 2000. Barcelona
82. KLEIN, Howard, NOE, Raymond y WANG, Chong Wei (2006) Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal

orientation, and perceived barriers and enablers, pp 665-702. En: Personnel Psychology, vol. 59.

83. KRAIGER, Kurt, MCLINDEN, Daniel y CASPER, Wendy (2004) Collaborative Planning for training impact, pp. 337-351. En: Human Resource Management, vol. 43, N° 4.
84. KONNTZ, H., WEIHRICH, H. y CANNICE, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. 14<sup>a</sup> ed. México: Mc Graw Hill.
85. KUDISH, Jeffrey; FORTUNATO, Vincent; SMITH, Austin (2006) Contextual and individual difference factors predicting individuals' desire to provide upward feedback. En: Group Organization Management. Vol.31 N°4
86. LANDERO, René y GONZÁLES, Mónica (2007) Estadística con SPSS y metodología de la investigación. México: Trillas.
87. LAW, Kenneth, TSE, David y ZHOU, Nan (2003) Does Human Resource Management Matter in a Transitional Economy? China as an Example, pp. 255-265. En: Journal of International Business Studies, vol. 34, N° 3.
88. LENGERMANN, Paul (1996). The benefits and costs of training: A comparison of formal company training, vendor training, outside seminars, and school based training, pp. 361-381. En: Human Resource Management, vol. 35.
89. LEVY-LEVOYER, Claude (1997) Gestión de las Competencias. 1<sup>a</sup> ed. Barcelona: Gestión 2000.
90. LIKER, Jeffrey; MEIER, David (2008) El Talento: Toyota. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. México

91. LIM, Doo Hun y MORRIS, Michael (2006) Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer, pp. 85-115. En: Human Resource Development Quarterly, vol. 17, N° 1.
92. LLINÀS, Xavier y otros (2006) Los aspectos económico-organizativos de la formación: una aproximación al caso de Cataluña, pp. 28-41. En: Universia Business Review, N° 9.
93. MADUREIRA, Cesar (2006) El factor comportamental de los directivos superiores en la administración pública portuguesa. En: Revista Europea de Formación profesional, vol. N° 39.
94. MATHIEU, John, TANNENBAUM, Scott y SALAS, Eduardo (1992) Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness, pp. 828-847. En: Academy of Management Journal, vol. 358, N° 4.
95. MONDY, Wayne y NOE, Robert (2005) Administración de los recursos humanos. 9ª ed. México: Pearson.
96. MORROW, Charley; JARRETT, Quintin; RUPINSKI, Melvin (1997) An investigation of the effect and economic utility of corporate – wide training. En: Personnel Psychology, Vol. 50, issue 1, pp 91-117
97. MUBASHAR, Farooq y ASLAM KHAN, Muhammad (2011). Impact of training and feedback on employee performance, pp. 23-33. En: Far East Journal of Psychology and Business, vol. 5, N° 1.

98. NEWKIRK-MOORE, Susan y BRACKER, Jeffrey (1998) Strategic management training and commitment to planning: critical partners in stimulating firm performance, pp. 82-90. En: International Journal of Training and Development, vol. 2.
99. NIJMAN, Derk-Jan; NIJHOF, Wim; WOGNUM, A.A.M; VELDKAMP, Bernard (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training, pp.529 – 549. En: Journal of European Industrial Training, Vol.30 N° 7
100. NOE, Raymond (1986) Trainees' Attributes and attitudes: Neglected Influences on training effectiveness, pp. 736-749. En: Academy of Management Review, vol. 11, N° 4.
101. NOE, Raymond A., and J. A. COLQUITT. 2002. "Planning for Training Impact: Principles of Training Effectiveness." En: Creating, Implementing and Managing Effective Training and Development State-of-the-Art Lessons for Practice. K. Kraiger, ed. San Francisco: Jossey-Bass, 53–79
102. PADILLA, Ramón y JUÁREZ, Miriam (2006) Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. En: Revista de Cepal 92. Unidad de Comercio Internacional e Industria. Publicación de las Naciones Unidas. México, D. F
103. PATRICK, Joseph y FURR, Diana (1997) Calidad Total en la Dirección de los Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000.
104. PENDRY, Louise, DRISCOLL, Denise y FIELD, Susannah (2007) Diversity training: Putting theory into practice, pp. 27-50. En: Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 80.

105. PEREDA, Santiago; BERROCAK, Francisca (2012) Gestión de la Formación en las organizaciones. Madrid: Editorial Síntesis.
106. PINEDA, Pilar (2011) Gestión de la formación en las organizaciones. Barcelona: Editorial Ariel.
107. PINEDA, Pilar (2010) Evaluation of training in organizations: a proposal for an integrated model, pp. 673-693. En: Journal of European Industrial Training, vol. 37.
108. PINEDA, Pilar (2007) La formación continua en España: Balance y retos de futuro. *Relieve*, v.13 N°1, pp 43-65 ([www.uves/RELIEVE](http://www.uves/RELIEVE))
109. PINEDA, Pilar (2000) Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones, pp. 119-133. En: *Educación*, N° 27.
110. PINEDA, Pilar (1995) Auditoria de la formación. Barcelona: Editorial Gestión.
111. PFAU, Bruce; COHEN, Scott (2003) Aligning human capital practices and employee behavior with shareholder value, pp. 169-178. En: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 55(3)
112. PHILLIPS, Patricia y PHILLIPS, Jack (2001) Symposium on the evaluation of training, pp- 240-247. En: *International Journal of training and development*, vol. 5.
113. PORRET, Miquel (2010) Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: ESIC Editorial.

114. POWEL, K. Skylar y YALCIN, Serkan (2010) Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952-2002, pp. 227-241. En: Personnel Review, vol.39.
115. PONS, Olga y LLINAS, Xavier (2001) La importancia estratégica de la función de formación de las empresas. IV Congreso de Ingeniería de Organización, Sevilla.
116. QUIÑONES, M. A. (1997). Contextual influences on training effectiveness. Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research, 177-199
117. ROBERSON, Loriann; KULIK, Carol y PEPPER, Molly (2001) Designing effective Diversity Training: Influence of Group Composition and Trainee Experience, 871-885. En: Journal of Organizational Behavior, vol.22, N° 8.
118. ROEHL, Wesley; SWERDLOW, Skip (1999) Training and its impact on organizational commitment among lodging employees, pp 176-194. En: Journal of Hospitality & Tourism Research May 1999 vol. 23 N°2
119. RUCCI, Anthony, KIRN, Steven y QUINN, Richard (1998) The employee-customer-profit chain at Sears. En: Harvard Business Review, vol.76, N° 1.
120. RUSS-EFT, Darlene (2002) A Typology of Training Design and Work Environment Factors Affecting Workplace Learning and Transfer, pp. 45-65. En: Human Resource Development Review March 2002 vol.1
121. SAKS, Alan y BELCOURT, Mónica (2006) An Investigation of training activities and transfer of training in organizations, pp. 629-648. En: Human Resource Management, vol.45, N° 4.

122. SALAS, Eduardo y CANNON-BOWERS, Janis (2001) Los The science of training: A Decade of Progress, pp. 471–499. En: Annual Reviews Psychology, vol. 52.
123. SASTRE; Miguel Angel; AGUILAR, Eva María (2003). Dirección de Recursos Humanos Un enfoque estratégico. McGraw Hill. 1ra edición.
124. SENGE, Peter (2003) La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 8ª edición. Barcelona: Ediciones Granica.
125. SEYLER, Dian y otros (1998). Factors affecting motivation to transfer training, pp. 2-16. En: International Journal of Training and development, vol.2.
126. SHEPHERD, Ron (1989) Training for Organizational Effectiveness. En: Industrial and Commercial Training, pp 14-21. Vol. 21. N°1
127. SMITH, Andrew y otros (2003) Organizational change and the management of training in Australian enterprises, pp. 2-15. En: International Journal of Training and Development. Vol.7.
128. SNELL, Scout y BOHLANDER, George (2013) Administración de recursos humanos. 16ª.ed. Cengage Learning Editores S.A. Mexico D.F.
129. SOLE, Francesc; MIRABET, María (1997) Guía para la formación de la empresa. Civitas Ediciones, S.L. Madrid.
130. TANNENBAUM, Scott (1997) Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies, pp. 437-452. En: Human Resource Management, vol. 36.

131. TANNENBAUM, Scott (2002). A strategic view of organizational training and learning. Creating, implementing, and managing effective training and development, pp.10-52.
132. TANNENBAUM, Scott y YUKL, Gary (1992) Training and Development in work Organizations, pp. 399-441. En: Annual Review Phsicology. Vol. 43.
133. TAI, Wei-Tao (2006) Effects if training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees training effectiveness, pp. 51-65. En: Personnel Review, vol. 35.
134. TOVALINO, Fiorella (2011) Manual de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Caballero Bustamante SAC, Lima
135. TRACEY, J. Bruce; CARDENAS, Cynthia (1996) Training Effectiveness: an Empirical Examination of Factors outside the Training Context, pp. 113-123. En: Journal of Hospitality & Tourism Research, vol. 20, N ° 2.
136. TRACEY, Bruce; HINKIN, Timothy; TANNENBAUM, Scott y MATHIEU, John (1997)The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes, pp. 210-214. En: Academy of Management, August
137. TRACEY, J. Bruce, TANNENBAUM, Scott y KAVANAGH, Michael (1995) Applying trained skills on the job: The importance of the work environment, pp. 239-252.En: Journal of Applied Psychology, vol. 80.
138. VALLE, Ramón (2004) La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. 2ª ed. Madrid: Pearson.

139. VELADA, Raquel y otros (2007) The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training, pp. 282-294. En: International Journal of Training and Development, vol. 11.
140. VENTURA, Juan (2008) Análisis Estratégico de la Empresa. Madrid: Paraninfo.
141. WANG, Jia, HUTCHINS, Holly y GARAVAN, Thomas (2009) Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis Management, pp. 22-53. En: Human Resource development, vol. 8, N°1.
142. WRIGHT, Patrick y MCMAHAN, Gary (2011) Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management, pp. 93-104. En: Human Resource Management Journal, vol. 21.
143. YAN, Shaobing (2012) Empirical Study of IT Enterprise Affecting Training Transfer, pp. 2699-2706. En: Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, vol. 4.
144. YAP, Margaret, HOLMES, Mark, HANNAN, Charity-Ann y CUKIER, Wendy (2010) The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction, pp. 519-538. En: Journal of European Industrial Training, vol. 34.
145. ZWICK, Thomas (2006) The impact of training intensity on establishment productivity, pp. 26-46. En: Industrial Relations, vol. 45, N° 1.

## Anexos

### **Anexo Nº 1: Encuesta de Valoración de las preguntas**

Estimado/a:

Desde el programa del Doctorado Internacional en “Administración y Dirección de Empresas” de la Universidad Politécnica de Catalunya, estoy realizando mi tesis con la finalidad de **conocer cuáles son los factores determinantes que influyen en que la planificación de la formación contribuya al logro de los objetivos organizacionales en las grandes empresas peruanas.**

**Partiendo de dos constructos: motivaciones y obstáculos, incluyendo adicionalmente la relación entre empresa-personal.** En este sentido, se obtiene que los principales factores influyentes son:

- En las **motivaciones** son: *diseño de programas de formación, gestión empresarial, mejora de desempeño.*
- En los **obstáculos** son: *planificación organizacional, objetivos, compromiso de directivos.*
- Con relación **a la empresa – personal:** *política de la empresa, línea de carrera del personal y ventaja competitiva.*

Uno de los instrumentos que queremos utilizar en este estudio, es una encuesta dirigida a una muestra de directivos de diferentes niveles de las grandes empresas peruanas.

Para validar este instrumento, es necesario realizar un juicio de expertos. En este sentido, le agradeceríamos que leyera la encuesta que le adjuntamos y tuviera la amabilidad de hacer una valoración en los espacios que le hemos dejado en este documento. Para hacerla, hay que tener en cuenta 3 criterios:

- **Claridad:** Se pide que se evalúe el aspecto formal del ítem, es decir, si se comprende, si es ambiguo y puede llevar a confusiones o si se debería expresar de otra forma. En definitiva, se debe considerar si el ítem en cuestión es o no claro.
- **Pertinencia:** Sobre la base de una escala de 1 a 4 se valorará la oportunidad del ítem para el objeto de evaluación. (1=nada pertinente, 2=poco pertinente, 3=bastante pertinente, 4=muy pertinente).

**Significativo:** Sobre la base de una escala de 1 a 4 se valorará la importancia del ítem para el objeto de estudio. (1=nada importante, 2=poco importante, 3=bastante importante, 4=muy importante).Agradecemos de antemano su colaboración.

### Valoración de expertos:

		Claridad		Pertinencia				Significativo			
		SI	NO	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Género										
2.	Edad										
3.	Tipo de empresa										
4.	Cargo que desempeña actualmente										
5.	Número de empleados que tiene la empresa en la que labora actualmente										
6.	Años de experiencia laboral										
7.	Sector empresarial en el cual trabaja										
		Claridad		Pertinencia				Significativo			
		SI	NO	1	2	3	4	1	2	3	4
8.	Valore sus principales <b>motivaciones</b> para planificar los programas de formación de manera que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.										
1	Saber si la empresa valora el diseño de los programas de formación como factor interviniente para el logro de los objetivos organizacionales										
2	Conocer si el diagnóstico de necesidades del personal de las diversas áreas funcionales sirva para diseñar los programas de formación										
3	Saber si el diseño de los programas de formación (para el logro de los objetivos organizacionales y de áreas funcionales) se basa en las necesidades de los empleados										
4	Conocer si el personal con potencial va desarrollando las competencias necesarias para el futuro puesto										
5	Potenciar las competencias de los empleados para cubrir la brecha entre lo que hace y debe hacer en el puesto de trabajo										
6	Conocer si los directivos identifican las necesidades de formación que contribuyan en la mejora del desempeño de sus subordinados para el logro de los objetivos										
7	Conocer si el desempeño del personal mejora										

	con un programa de formación alineado a los objetivos										
8	Saber si con un programa de formación planificado se logra una mejora en la productividad y en la rentabilidad										
9	Conocerlas diferentes alternativas de formación (cursos on-line, semi presencial, etc.) para elegir la mejor de ellas, que cubra las necesidades de la empresa y que permita planificar la formación										
10	Necesidad de integrar los objetivos de las diferentes áreas con los objetivos organizacionales a fin de que facilite la planificación de la formación										
11	Contar con empleados más satisfechos al saber que la formación obedece a una planificación alineada a los objetivos organizacionales										
12	Conocer si el desempeño del personal es considerado como punto de partida para diseñar los programas de formación										
13	Otros (especificar)										
9.	Valore sus principales <b>obstáculos</b> para planificar los programas de formación, de manera que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.										
1	Falta de conocimiento de las herramientas administrativas para planificar la formación en función de los objetivos organizacionales										
2	Falta de conocimiento de los resultados de los planes de formación pasados, lo que dificulta la planificación del programa de formación										
3	Poco interés por parte de los directivos para brindar información sobre necesidades de formación de su área funcional										
4	Participación limitada de los directivos de las áreas funcionales de la empresa en la elaboración del plan de formación para el personal a su cargo										
5	Poca experiencia por parte del directivo de recursos humanos para diseñar el plan de formación alineado al logro de los objetivos organizacionales										

6	No contar con una estrategia de comunicación clara para difundir los objetivos organizacionales que faciliten la planificación de la formación																			
7	Dificultad para conocer el impacto de la ejecución de los programas de formación del personal en el logro de los objetivos organizacionales																			
8	Poco compromiso de los directivos de la empresa en la alineación de los programas de formación con los objetivos organizacionales																			
9	La formación en su empresa juega un papel reactivo, no se planifica y no tiene relación con la estrategia corporativa																			
10	Escasa valoración de la alta gerencia para trabajar dentro de una cultura de planificación																			
11	Complejidad en articular lo planificado en la formación con los resultados obtenidos																			
12	Otros (especificar)																			
10.	Relación Empresa-personal																			
1	¿Existen políticas de formación para el personal?																			
2	¿La empresa tiene identificada la línea de carrera del personal a fin que le facilite al directivo de Recursos Humanos el diseño de la planificación de la formación?																			
3	¿La empresa difunde las políticas de formación con el fin que el personal este informado que éstas deben contribuir con el logro de los objetivos organizacionales?																			
4	¿Al diseñar la formación de la empresa, se tiene en cuenta la generación de una ventaja competitiva?																			
5	¿Los empleados tienen la libertad de indicar a sus jefes inmediatos cuales son los conocimientos y herramientas que necesitan mejorar para que esta información se considere en el diseño de la planificación de la formación?																			
6	¿La empresa diseña el plan de formación para cubrir las necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años?																			

7	¿La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos del personal, para lo cual necesitan capacitarse permanentemente?									
8	Comentarios									

Muchas gracias

## Anexo N° 2: Encuesta

Estimado Señor (a):

Desde el programa del Doctorado Internacional en “Administración y Dirección de Empresas” de la Universidad Politécnica de Catalunya, estoy realizando mi tesis para conocer cuáles son los factores determinantes que influyen en que la planificación de los programas de formación contribuyan al logro de los objetivos organizacionales en las grandes empresas peruanas.

Los datos que se obtengan serán utilizados en un entorno estrictamente académico, recogidos de forma anónima y tratados confidencialmente. La información será de utilidad para realizar la tesis doctoral, por este motivo, es importante que responda con la mayor sinceridad posible.

Agradecemos de antemano su colaboración

Rosella Urdanegui Sibina

### CUESTIONARIO

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA		
<p><b>1. Género:</b></p> <p>1. Masculino <input type="checkbox"/> 2. Femenino <input type="checkbox"/></p> <p><b>2. Edad:</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> 30-34            2. <input type="checkbox"/> 35-39            3. <input type="checkbox"/> 40-44            4. <input type="checkbox"/> 45-49            5. <input type="checkbox"/> 50-54            6. <input type="checkbox"/> 55-59            7. <input type="checkbox"/> 60 a 64            8. <input type="checkbox"/> 65 a más</p> <p><b>3. Tipo de empresa</b></p> <p>1. Privada <input type="checkbox"/> 2. Pública <input type="checkbox"/> 3. Otros <input type="checkbox"/></p>	<p><b>4. Cargo que desempeña actualmente</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Gerente de Recursos Humanos            2. <input type="checkbox"/> Jefe de Recursos Humanos            3. <input type="checkbox"/> Coordinador del área de RRHH            4. <input type="checkbox"/> Jefe de Formación            5. <input type="checkbox"/> Otros</p> <p><b>5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> De 50 a 99 trabajadores            2. <input type="checkbox"/> De 100 a 499 trabajadores            3. <input type="checkbox"/> De 500 a 999 trabajadores            4. <input type="checkbox"/> De 1000 a 1999 trabajadores            5. <input type="checkbox"/> Más de 2000 trabajadores</p>	<p><b>6. Años de experiencia laboral</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> 05-09            2. <input type="checkbox"/> 10-14            3. <input type="checkbox"/> 15-19            4. <input type="checkbox"/> 20-24            5. <input type="checkbox"/> 25-29            6. <input type="checkbox"/> 30-34            7. <input type="checkbox"/> 35 a más</p> <p><b>7. Sector empresarial en el que trabaja</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Comercio            2. <input type="checkbox"/> Servicio            3. <input type="checkbox"/> Manufactura y construcción            4. <input type="checkbox"/> Minería e hidrocarburos</p>

Nº	Afirmaciones					
	Otorgue la valoración que considere pertinente a las principales <b>motivaciones</b> para planificar los programas de formación de manera que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1	Saber si la empresa valora el diseño de los programas de formación como factor interviniente para el logro de los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
2	Conocer si el diagnóstico de necesidades del personal de las diversas áreas funcionales sirve para diseñar los programas de formación	1	2	3	4	5
3	Saber si el diseño de los programas de formación (para el logro de los objetivos organizacionales y de áreas funcionales) se basa en las necesidades de los empleados	1	2	3	4	5
4	Conocer si el personal con potencial va desarrollando las competencias necesarias para el futuro puesto	1	2	3	4	5
5	Potenciar las competencias de los empleados para cubrir la brecha entre lo que hace y debe hacer en el puesto de trabajo	1	2	3	4	5
6	Conocer si los directivos identifican las necesidades de formación que contribuyan en la mejora del desempeño de sus subordinados para el logro de los objetivos	1	2	3	4	5
7	Conocer si el desempeño del personal mejora con un programa de formación alineado a los objetivos	1	2	3	4	5
8	Saber si con un programa de formación planificado se logra una mejora en la productividad y en la rentabilidad	1	2	3	4	5

9	Conocerlas diferentes alternativas de formación (cursos on-line, semi presencial, etc.) para elegir la mejor de ellas, que cubra las necesidades de la empresa y que permita planificar la formación	1	2	3	4	5
10	Necesidad de integrar los objetivos de las diferentes áreas con los objetivos organizacionales a fin de que facilite la planificación de la formación	1	2	3	4	5
11	Contar con empleados más satisfechos al saber que la formación obedece a una planificación alineada a los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
12	Conocer si el desempeño del personal es considerado como punto de partida para diseñar los programas de formación	1	2	3	4	5
13	Otros (especificar)	1	2	3	4	5
<b>9.</b>	Otorgue la valoración que considere pertinente a los principales <b>obstáculos</b> para planificar los programas de formación de manera que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1	Falta de conocimiento de las herramientas administrativas para planificar la formación en función de los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
2	Falta de conocimiento de los resultados de los planes de formación pasados, lo que dificulta la planificación del programa de formación	1	2	3	4	5
3	Poco interés por parte de los directivos para brindar información sobre necesidades de formación de su área funcional	1	2	3	4	5
4	Participación limitada de los directivos de las áreas funcionales de la empresa en la elaboración del plan de formación para el personal a su cargo	1	2	3	4	5

5	Poca experiencia por parte del directivo de recursos humanos para diseñar el plan de formación alineado al logro de los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
6	No contar con una estrategia de comunicación clara para difundir los objetivos organizacionales que faciliten la planificación de la formación	1	2	3	4	5
7	Dificultad para conocer el impacto de la ejecución de los programas de formación del personal en el logro de los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
8	Poco compromiso de los directivos de la empresa en la alineación de los programas de formación con los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
9	La formación en su empresa juega un papel reactivo, no se planifica y no tiene relación con la estrategia corporativa	1	2	3	4	5
10	Escasa valoración de la alta gerencia para trabajar dentro de una cultura de planificación	1	2	3	4	5
11	Complejidad en articular lo planificado en la formación con los resultados obtenidos	1	2	3	4	5
12	Otros (especificar)					

10. ¿En la empresa donde Ud. trabaja existe una política de formación para el personal?

1. Si       2. No

11. ¿La empresa tiene identificada la línea de carrera del personal a fin de que le facilite al directivo de Recursos Humanos el diseño de la planificación de la formación?

1. Si       2. No

12. La empresa difunde las políticas de formación con el fin de que el personal esté informado que éstas deben contribuir con el logro de los objetivos organizacionales?

1. Nunca o rara vez                       2. Frecuentemente                       3. Casi siempre

13. ¿Al diseñar la formación de la empresa se tiene en cuenta la generación de una ventaja competitiva?

1. Nunca o rara vez                       2. Frecuentemente                       3. Casi siempre

14. ¿Los empleados tienen la libertad de indicar a sus jefes inmediatos cuáles son los conocimientos y herramientas que necesitan mejorar para que esta información se considere en el diseño de la planificación de la formación?

1. Si                       2. No

15. ¿La empresa diseña el plan de formación para cubrir las necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años?

1. Si                       2. No

16. ¿La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos del personal, para lo cual necesitan capacitarse permanentemente?

1. Si                       2. No

17. Comentarios: .....

---

---

---

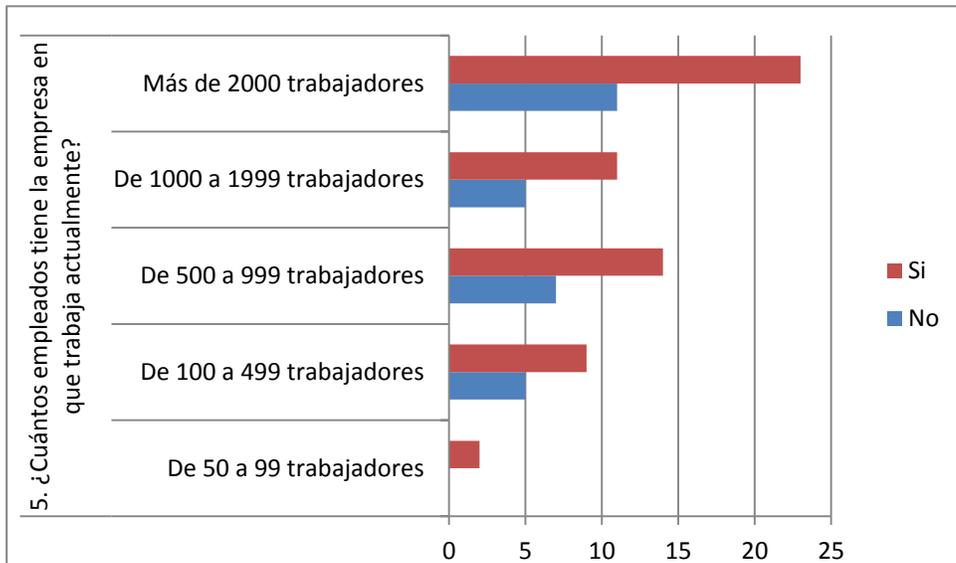
Muchas gracias por su aporte

**Anexo N° 3: Relación de empresas - profesionales entrevistados**

<b>N°</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>
1	Unique – Yanbal Internacional	Industria
2	T-Gestiona	Servicio
3	Leonisa	Comercio
4	Banco Santander	Servicios Financieros
5	Perupetro S.A.	Hidrocarburos
6	Scotiabank	Servicios Financieros
7	Albis S. A.	Industria
8	Tottus	Comercio
9	Banco de Crédito del Perú	Servicios Financieros
10	APM Terminals	Construcción
11	AFP Integra	Servicios
12	Centrum	Educación
13	COMPENSA	Servicios
14	Superintendencia Nacional de aduanas y Administración Tributaria	Servicios Públicos

#### Anexo N° 4: Resultados de la relación empresa-personal versus número de empleados

Gráfico N°1: Empresas que no planifican la formación (es reactiva) versus número de empleados que tiene la empresa

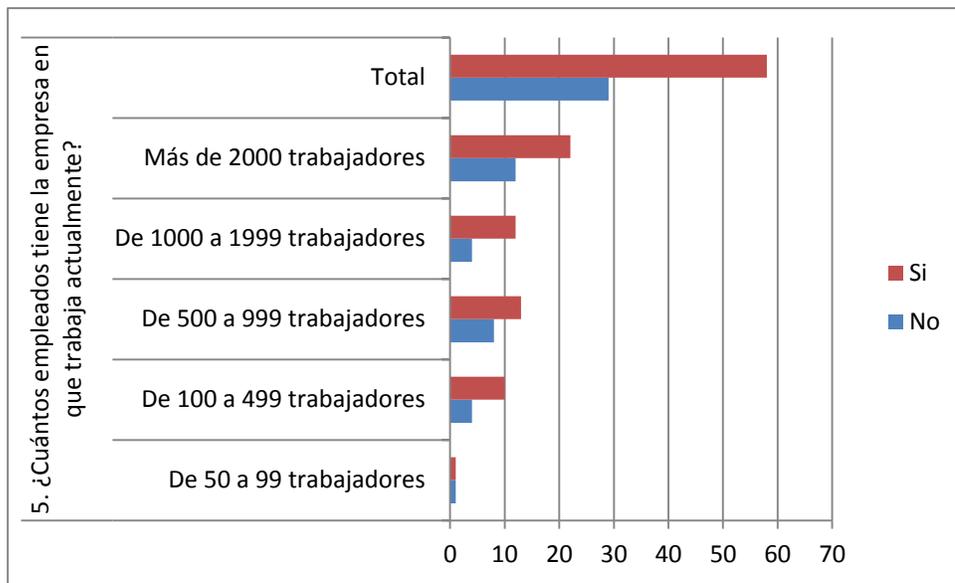


En el gráfico que antecede, se aprecia que, del total de las 51 empresas que son las que cuentan con más de 2000 trabajadores, 23 de ellas (68%) indican que sí tienen una actitud reactiva frente a la formación.

Se guarda aproximadamente la misma relación porcentual en los siguientes rangos, entre el 69% y 64%, excepto para el rango de 50 a 99 trabajadores, en el que se encuentran solo 2 empresas y ambas indican que son reactivas ante la formación.

**Gráfico N°2: Empresas que identifican línea de carrera del personal versus número de empleados que tiene la empresa**

**11. ¿La empresa tiene identificada la línea de carrera del personal a fin de que le facilite al directivo de Recursos Humanos el diseño de la planificación de la formación?**

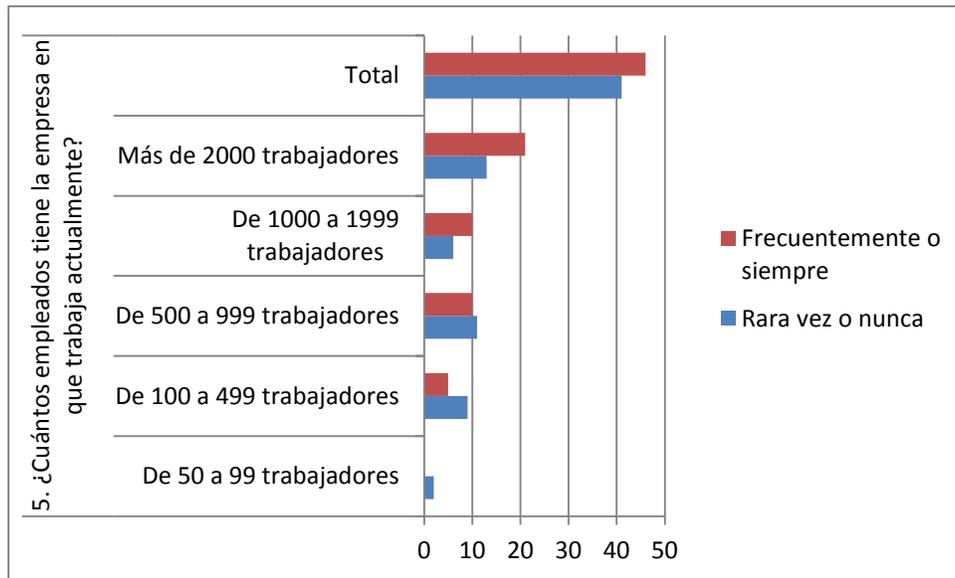


A pesar de las respuestas indicadas en la pregunta anterior, se muestra que en cada rango de categoría de cantidad de empleados, las respuestas sobre la identificación que hace la empresa sobre la línea de carrera del personal para facilitar el diseño de la planificación van del 50% al 71% que sí lo hacen.

Si dejamos de lado las empresas ubicadas en el rango de 50 a 99 trabajadores, nos quedamos con los porcentajes acortados, que van del 62% al 71%. Es decir, las empresas, en su mayoría, identifican la línea de carrera del personal para facilitar el diseño de planificación de la formación.

### Gráfico N°3: Empresas que difunden políticas de formación versus número de empleados que tiene la empresa

12. ¿La empresa difunde las políticas de formación con el fin de que el personal esté informado que estas deben contribuir con el logro de los objetivos organizacionales?



Se puede concluir que mientras más pequeña es la empresa en cuanto a la cantidad de empleados que trabajan en ella, hay menos posibilidades que la empresa difunda las políticas de formación y es probable que ni las tenga.

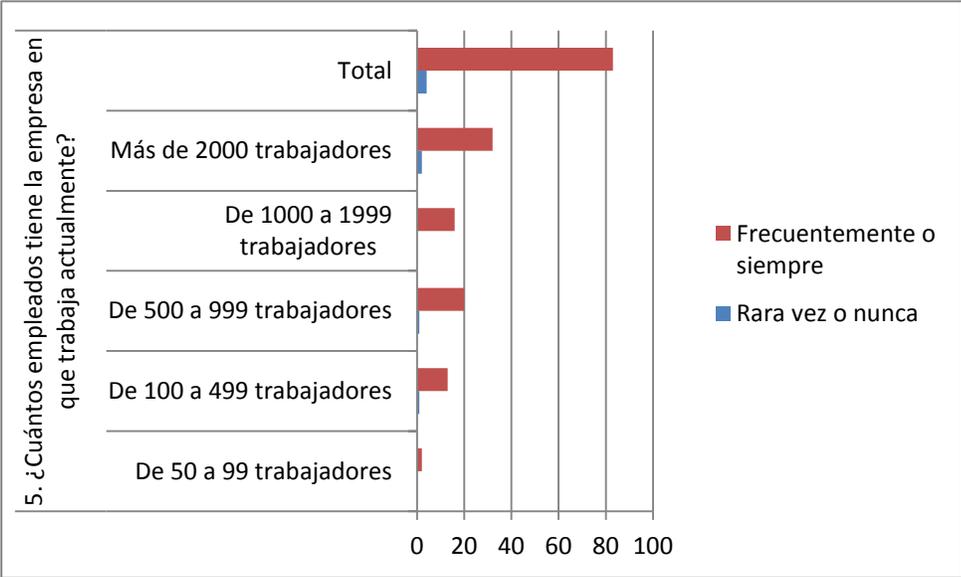
Solo en los rubros de más de 2000 trabajadores y en el de 1000 a 1999 trabajadores, se tiene como resultado que el 62% y el 63%, respectivamente, realizan la difusión de las políticas de formación.

Mientras tanto, las empresas con cantidad de trabajadores entre 500 y 999 y las de 100 a 499 trabajadores, se invierte la figura y cuentan con el 48% y 36%, respectivamente, de empresas que difunden las políticas de formación.

Por el lado de las empresas con menos trabajadores, se cuenta con que ninguna de ellas difunde las políticas de formación.

**Gráfico N°4: Empresas que diseñan la formación teniendo en cuenta la generación de ventaja competitiva versus número de empleados que tiene la empresa.**

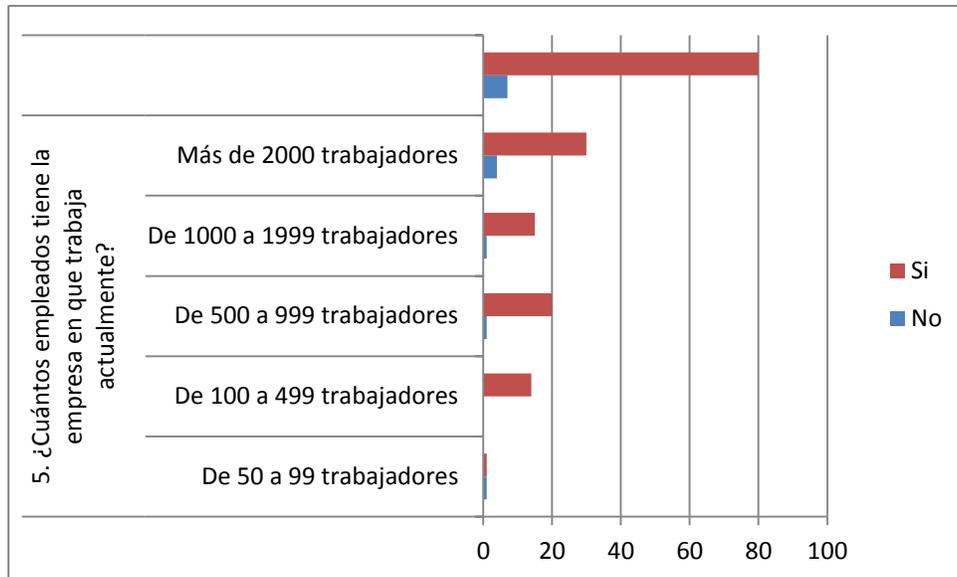
**13. ¿Al diseñar la formación de la empresa se tiene en cuenta la generación de una ventaja competitiva?**



En el grafico anterior, podemos observar que la gran mayoría de las empresas en todas las categorías de trabajadores consideran la generación de ventaja competitiva para diseñar la formación. Es decir, la empresa en su gran mayoría, 95% del total, considera que capacitan en la medida que ello permita generar una ventaja competitiva.

**Gráfico N°5: Empleados tienen libertad de indicar a sus jefes, cuáles son sus áreas de mejora versus número de empleados que tiene la empresa**

**14. ¿Los empleados tienen la libertad de indicar a sus jefes inmediatos cuáles son los conocimientos y herramientas que necesitan mejorar para que esta información se considere en el diseño de la planificación de la formación?**

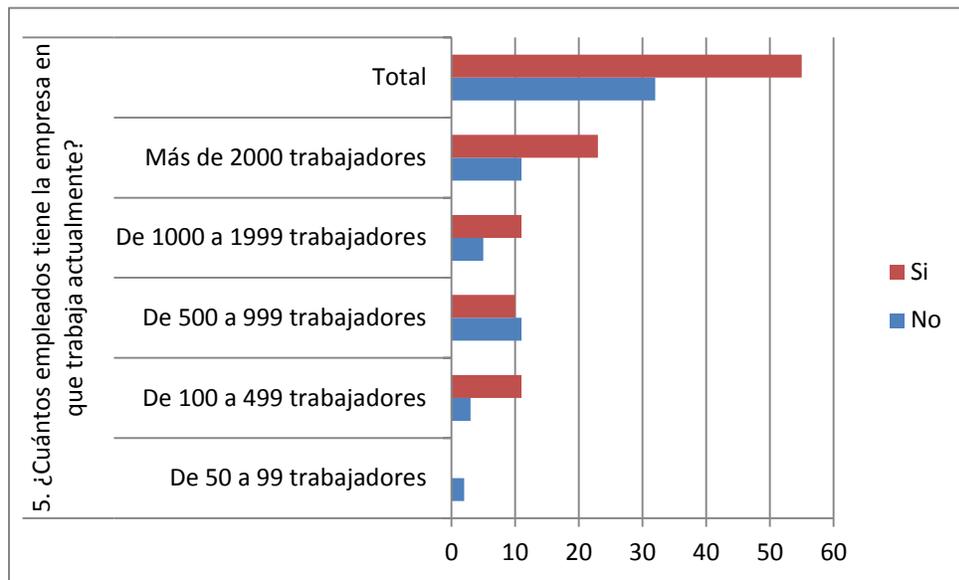


Del mismo modo que en la pregunta anterior, la gran mayoría, en este caso el 92% de los encuestados, indica que los empleados tienen la confianza y la libertad de comentar a sus jefes directos cuáles son los conocimientos y herramientas que necesitan para poder afrontar el día a día y puedan ser consideradas en el diseño de formación.

El porcentaje menor se encuentra en el grupo de más de 2000 trabajadores, en donde un 12% del total de ese grupo indica que esto no sucede en su empresa; es decir, los trabajadores no tienen la libertad de indicar cuáles son las debilidades que deben cubrir, frente al 88% de empresas que sí la tienen.

**Gráfico N°6: La empresa diseña el plan de formación para cubrir necesidades para los siguientes años versus número de empleados que tiene la empresa**

**15. ¿La empresa diseña el plan de formación para cubrir necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años?**

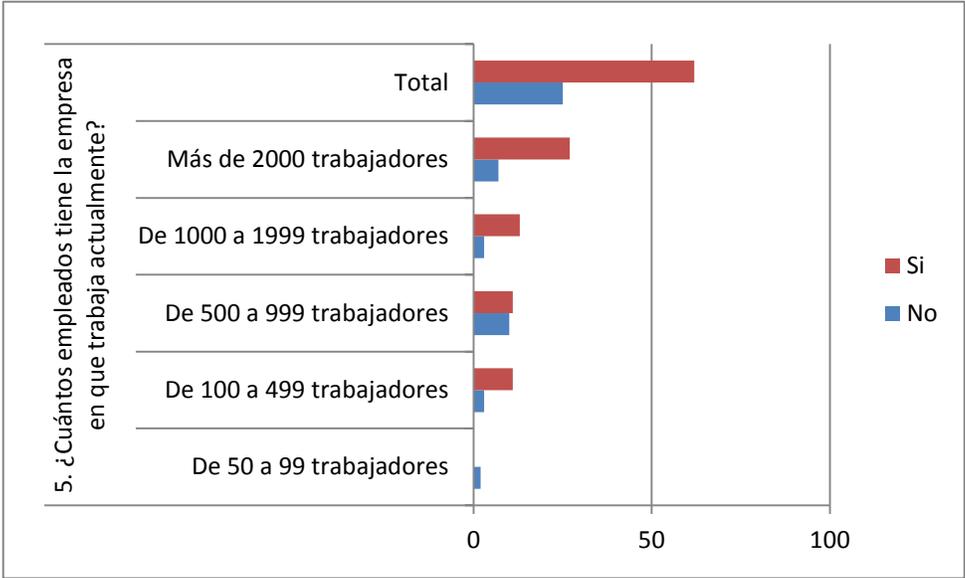


En la pregunta mencionada, se tiene que el 63% del total de encuestas indica que su empresa diseña el plan de formación para cubrir necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años, frente al 37% que indican que no.

Lo resaltante lo conforma el grupo de 500 a 999 trabajadores, pues el 48% de ellos indican que se diseña el plan de formación para cubrir necesidades, mientras que la mayoría, es decir el 52%, indica que sus empresas no toman en cuenta cubrir esas necesidades en el plan de formación.

**Gráfico N°7: Ventaja competitiva de la empresa se basa en el personal, motivo por el que siempre se deben capacitar versus número de empleados que tiene la empresa**

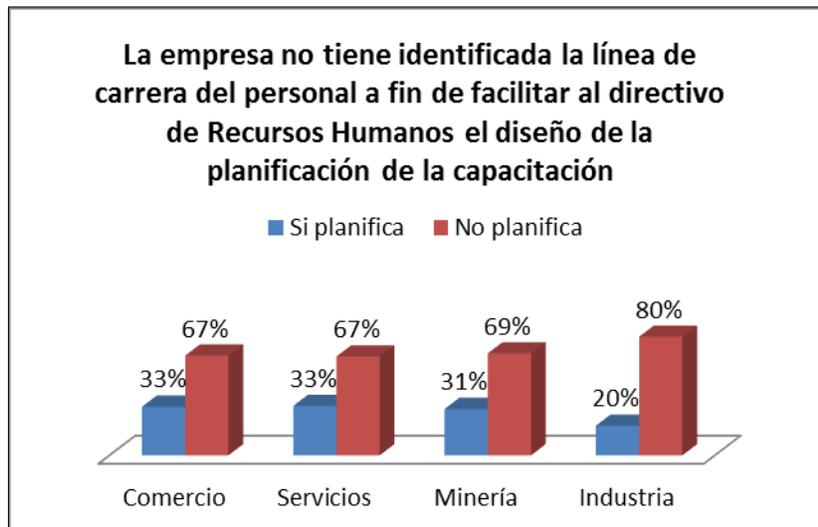
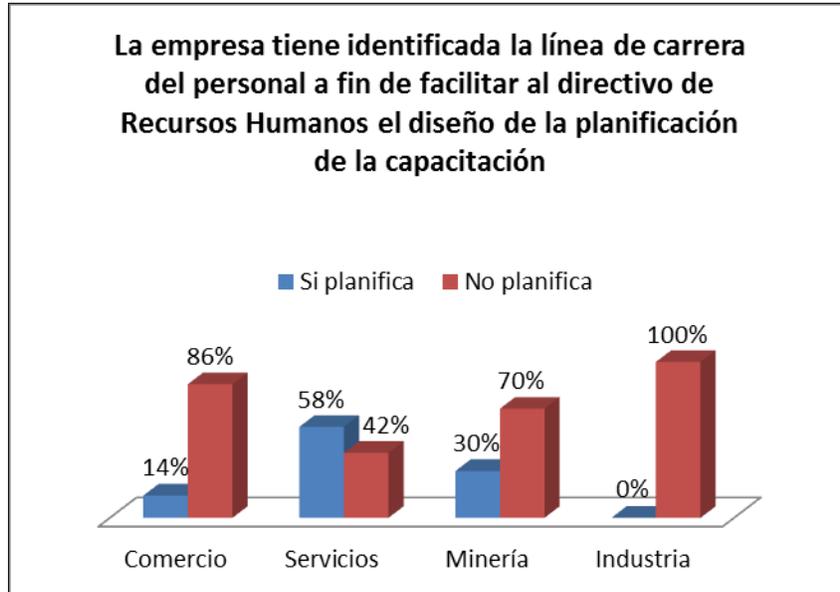
**16. ¿La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos del personal, para lo cual necesitan capacitarse permanentemente?**



El 71% del total de los encuestados indica que su empresa considera que los conocimientos del personal son fuente de ventaja competitiva, motivo por el cual siempre deben estar capacitados.

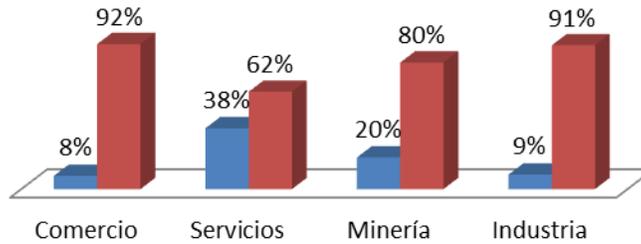
En la mayoría de los casos, las cifras varían entre un 79% y 81% del total de encuestados en cada grupo, excepto en el grupo de 500 a 999 trabajadores, quienes se ubican en un porcentaje inferior, puesto que el 52% indica que su empresa considera al personal como fuente de ventaja competitiva.

**Anexo N° 5: Combinación de las diferentes respuestas a las preguntas de las encuestas**



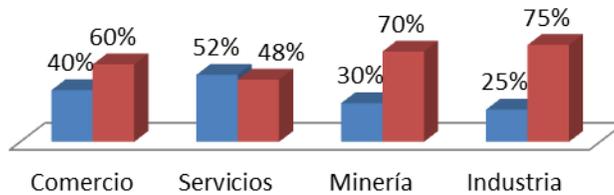
**La empresa no difunde las políticas de capacitación con el fin que el personal esté informado que estas deben contribuir al logro de los objetivos organizacionales**

■ Si planifican ■ No planifican



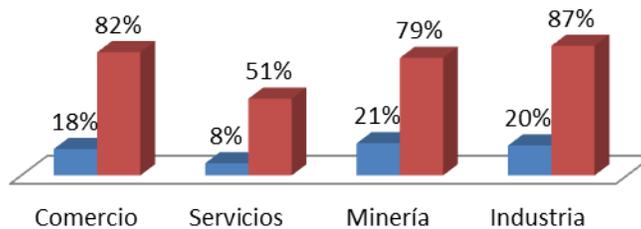
**La empresa difunde las políticas de capacitación con el fin que el personal esté informado que estas deben contribuir al logro de los objetivos organizacionales**

■ Si planifican ■ No planifican

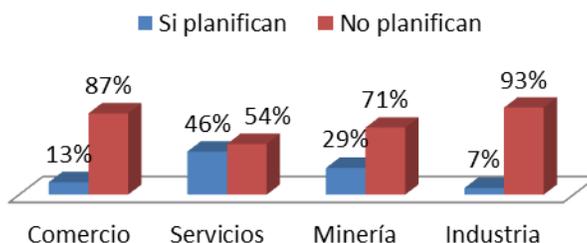


**¿Al diseñar la capacitación de la empresa, se tiene en cuenta la generación de una ventaja competitiva?**

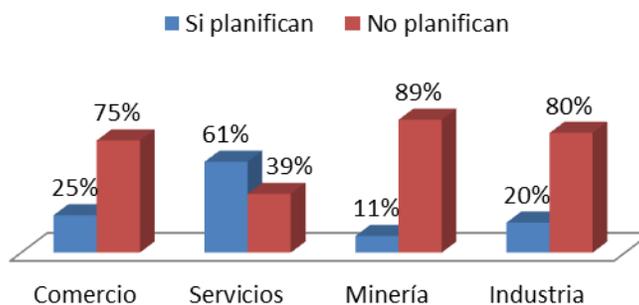
■ Si planifican ■ No planifican



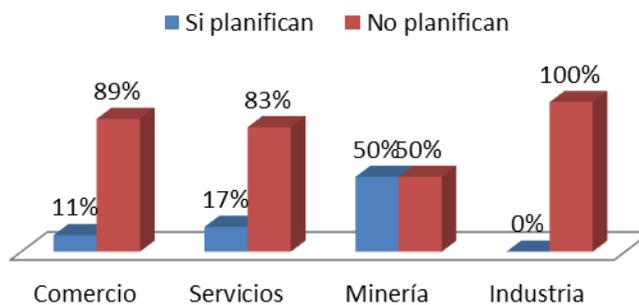
**¿Los empleados tienen la libertad de indicar a sus jefes inmediatos cuáles son las herramientas que necesitan mejorar para que ello se considere en el diseño de la planificación de la capacitación?**



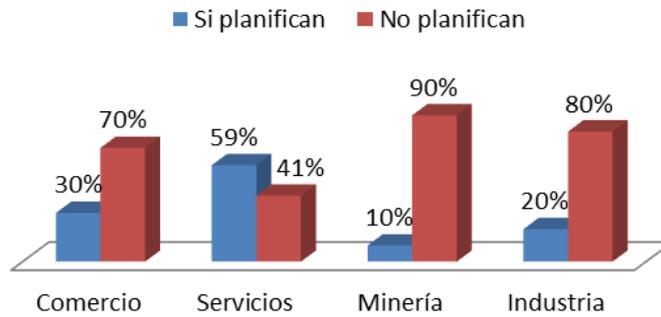
**¿La empresa diseña el plan de capacitación para cubrir necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años?**



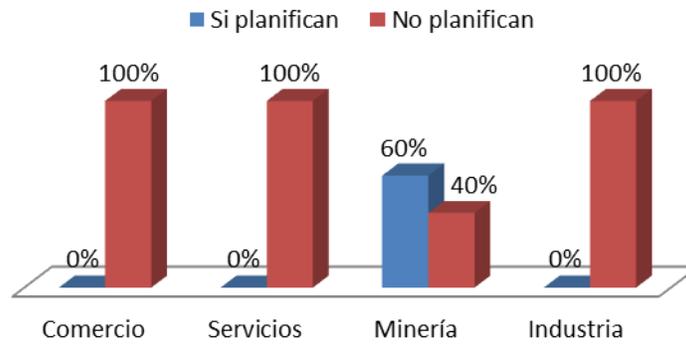
**La empresa no diseña el plan de capacitación para cubrir necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años**



**¿La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos del personal, para lo cual necesitan capacitarse permanentemente?**



**La ventaja competitiva que tiene la empresa no se basa en los conocimientos del personal, para lo cual necesitan capacitarse permanentemente**



**Anexo N° 6: Tabla de Contingencia del Procesamiento de Información (SPSS)**

**Tabla N° 1: Estadísticos de las variables generales (preguntas del 1 al 7)**

**Estadísticos**

	1. Género del encuestado	2. Edad del encuestado	3. Tipo de Empresa	4. Cargo que desempeña actualmente	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	6. Años de experiencia laboral	7. Sector Económico de la empresa entrevistada
<b>N Válidas</b>	87	87	87	87	87	87	87
<b>N Perdidos</b>	0	0	0	0	0	0	0

**2. Edad del Encuestado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30-34	17	19,5	19,5	19,5
	35-39	13	14,9	14,9	34,5
	40-44	9	10,3	10,3	44,8
	45-49	10	11,5	11,5	56,3
	50-54	22	25,3	25,3	81,6
	55-59	15	17,2	17,2	98,9
	60-64	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**3. Tipo de Empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Privada	79	90,8	90,8	90,8
	Pública	7	8,0	8,0	98,9
	Otros	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

#### 4. Cargo que desempeña actualmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerente de RRHH	46	52,9	52,9	52,9
	Jefe de Recurso Humanos	16	18,4	18,4	71,3
	Coordinador del área de RRHH	4	4,6	4,6	75,9
	Jefe de Formación	13	14,9	14,9	90,8
	Otros	8	9,2	9,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

#### 5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 50 a 99 trabajadores	2	2,3	2,3	2,3
	De 100 a 499 trabajadores	14	16,1	16,1	18,4
	De 500 a 999 trabajadores	21	24,1	24,1	42,5
	De 1000 a 1999 trabajadores	16	18,4	18,4	60,9
	Más de 2000 trabajadores	34	39,1	39,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

### 6. Años de experiencia laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	05-09	16	18,4	18,4	18,4
	10-14	19	21,8	21,8	40,2
	15-19	8	9,2	9,2	49,4
	20-24	19	21,8	21,8	71,3
	25-29	9	10,3	10,3	81,6
	30-34	13	14,9	14,9	96,6
	35 a más	3	3,4	3,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

### 7. Sector Económico de la empresa entrevistada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comercio	17	19,5	19,5	19,5
	Servicios	40	46,0	46,0	65,5
	Minería	15	17,2	17,2	82,8
	Industria	15	17,2	17,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

**Tabla Nº 2: Tabla de contingencia entre número de empleados y género del encuestado**

**Relación entre pregunta Nº 5, número de empleados que tiene la empresa y la pregunta Nº 1 Género del encuestado**

		1. Genero del Encuestado		Total
		Masculino	Femenino	
5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	1	1	2
	De 100 a 499 trabajadores	11	3	14
	De 500 a 999 trabajadores	13	8	21
	De 1000 a 1999 trabajadores	11	5	16
	Más de 2000 trabajadores	18	16	34
Total		54	33	87

**Tabla Nº 3: Tabla de contingencia entre número empleados y edad del encuestado**

**Relación entre pregunta Nº 5, número de empleados que tiene la empresa y la pregunta Nº 2 Edad del encuestado**

		2. Edad del Encuestado						Total	
		30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59		60-64
5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	0	2	0	0	0	0	2
	De 100 a 499 trabajadores	4	2	0	3	3	1	1	14
	De 500 a 999 trabajadores	5	6	6	2	2	0	0	21
	De 1000 a 1999 trabajadores	4	0	1	0	6	5	0	16
	Más de 2000 trabajadores	4	5	0	5	11	9	0	34
Total		17	13	9	10	22	15	1	87

**Tabla Nº 4: Tabla de contingencia entre número de empleados y cargo del encuestado**

**Relación entre pregunta Nº 5, número de empleados que tiene la empresa y la pregunta Nº 4 Cargo del encuestado**

		4. Cargo que desempeña actualmente					Total
		Gerente de RRHH	Jefe de Recurso Humanos	Coordinador del área de RRHH	Jefe de Formación	Otros	
5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	1	1	0	0	0	2
	De 100 a 499 trabajadores	4	5	1	3	1	14
	De 500 a 999 trabajadores	8	5	2	5	1	21
	De 1000 a 1999 trabajadores	11	2	0	2	1	16
	Más de 2000 trabajadores	22	3	1	3	5	34
Total		46	16	4	13	8	87

**Tabla Nº 5: Tabla de contingencia entre número de empleados y años de experiencia del encuestado**

**Relación entre pregunta Nº 5, número de empleados que tiene la empresa y la pregunta Nº 6 Años de experiencia**

		6. Años de experiencia laboral							Total
		05-09	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35 a más	
5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	1	1	0	0	0	0	2
	De 100 a 499 trabajadores	4	1	2	4	0	2	1	14
	De 500 a 999 trabajadores	5	11	3	2	0	0	0	21
	De 1000 a 1999 trabajadores	3	2	0	3	3	5	0	16
	Más de 2000 trabajadores	4	4	2	10	6	6	2	34
<b>Total</b>		16	19	8	19	9	13	3	87

**Tabla N° 6 Tabla de contingencia entre sector económico y género del encuestado**

**Relación entre pregunta N° 7. Sector económico en el que labora y pregunta N° 1  
Género del encuestado**

		1. Genero del Encuestado		Total
		Masculino	Femenino	
7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	7	10	17
	Servicios	21	19	40
	Minería	14	1	15
	Industria	12	3	15
Total		54	33	87

**Tabla N° 7: Tabla de contingencia entre sector económico y edad del encuestado**

**Relación entre pregunta N° 7. Sector económico en el que labora y pregunta N° 2  
Edad del encuestado**

			2. Edad del Encuestado						Total	
			30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59		60-64
7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio		1	3	3	2	4	4	0	17
	Servicios		12	8	2	6	7	4	1	40
	Minería		2	1	2	0	5	5	0	15
	Industria		2	1	2	2	6	2	0	15
Total			17	13	9	10	22	15	1	87

**Tabla N° 8: Tabla de contingencia entre sector económico y cargo que desempeña el encuestado**

**Relación entre pregunta N° 7. Sector económico en el que labora y pregunta N° 4Cargo que desempeña el encuestado**

		4. Cargo que desempeña actualmente					Total
		Gerente de RRHH	Jefe de Recurso Humanos	Coordinador del área de RRHH	Jefe de Formación	Otros	
7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	11	4	0	1	1	17
	Servicios	15	8	3	9	5	40
	Minería	9	2	0	2	2	15
	Industria	11	2	1	1	0	15
Total		46	16	4	13	8	87

**Tabla N° 9: Tabla de contingencia entre sector económico y años de experiencia laboral**

**Relación entre pregunta N° 7. Sector económico en el que labora y pregunta N° 6. Años de experiencia laboral del encuestado.**

		6. Años de experiencia laboral							Total
		05-09	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35 a más	
7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	1	6	1	8	1	0	0	17
	Servicios	10	8	6	5	3	5	3	40
	Minería	3	2	1	0	4	5	0	15
	Industria	2	3	0	6	1	3	0	15
Total		16	19	8	19	9	13	3	87

**Tabla N° 10: Tabla de contingencia entre sector económico y cuántos empleados tiene la empresa donde labora el encuestado.**

**Relación entre pregunta N° 7. Sector económico en el que labora y pregunta N°5. Cuántos empleados tiene la empresa donde labora el encuestado.**

		5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?					Total
		De 50 a 99 trabajados	De 100 a 499 trabajados	De 500 a 999 trabajados	De 1000 a 1999 trabajados	Más de 2000 trabajados	
7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	0	0	7	2	8	17
	Servicios	1	9	7	7	16	40
	Minería	0	2	4	5	4	15
	Industria	1	3	3	2	6	15
Total		2	14	21	16	34	87

**Tabla Nº 11: Tabla de contingencia entre cargo que desempeña actualmente y género del encuestado.**

**Relación entre pregunta Nº 4. Cargo que desempeña actualmente y 1.Género del encuestado.**

		4. Cargo que desempeña actualmente					Total
		Gerente de RRHH	Jefe de Recursos Humanos	Coordinador del área de RRHH	Jefe de Formación	Otros	
1. Género del Encuestado	Masculino	28	11	2	8	5	54
	Femenino	18	5	2	5	3	33
Total		46	16	4	13	8	87

**Tabla Nº 12: Tabla de contingencia entre edad del encuestado y género del encuestado.**

**Relación entre pregunta Nº 2. Edad del encuestado y 1. Género del encuestado.**

		1. Género del Encuestado		Total
		Masculino	Femenino	
2. Edad del Encuestado	30-34	9	8	17
	35-39	7	6	13
	40-44	6	3	9
	45-49	6	4	10
	50-54	15	7	22
	55-59	10	5	15
	60-64	1	0	1
Total		54	33	87

**Tabla Nº 13: Tabla de contingencia entre cantidad de empleados que tiene la empresa en donde trabaja el encuestado y la Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.**

**Relación entre pregunta Nº 5. Cantidad de empleados y 1.En su empresa no se planifica la formación.**

**Resumen del procesamiento de los casos**

		<b>9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.</b>		<b>Total</b>
		<b>No</b>	<b>Si</b>	
5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	2	2
	De 100 a 499 trabajadores	5	9	14
	De 500 a 999 trabajadores	7	14	21
	De 1000 a 1999 trabajadores	5	11	16
	Más de 2000 trabajadores	11	23	34
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>59</b>	<b>87</b>

**Tabla N° 14: Tabla de contingencia entre 5. Cantidad de empleados que tiene la empresa en donde trabaja el encuestado. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 11. ¿La empresa tiene identificada la línea de carrera del personal a fin que le facilite al directivo de Recursos Humanos el diseño de la planificación de la formación?**

11. ¿La empresa tiene identificada la línea de carrera del personal a fin que le facilite al directivo de Recursos Humanos el diseño de la planificación de la formación?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Si	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	1	1
		De 100 a 499 trabajadores	4	6	10
		De 500 a 999 trabajadores	4	9	13
		De 1000 a 1999 trabajadores	3	9	12
		Más de 2000 trabajadores	8	14	22
	Total		19	39	58
No	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	1	1
		De 100 a 499 trabajadores	1	3	4
		De 500 a 999 trabajadores	3	5	8
		De 1000 a 1999 trabajadores	2	2	4
		Más de 2000 trabajadores	3	9	12
	Total		9	20	29
Total	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	2	2
		De 100 a 499 trabajadores	5	9	14
		De 500 a 999 trabajadores	7	14	21
		De 1000 a 1999 trabajadores	5	11	16
		Más de 2000 trabajadores	11	23	34
	Total		28	59	87

**Tabla N° 15: Tabla de contingencia entre 5. Cantidad de empleados que tiene la empresa en donde trabaja el encuestado. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 12. ¿La empresa difunde las políticas de formación con el fin que el personal esté informado que éstas deben contribuir con el logro de los objetivos organizacionales?**

12. ¿La empresa difunde las políticas de formación con el fin que el personal esté informado que éstas deben contribuir con el logro de los objetivos organizacionales?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Rara vez	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	2	2
		De 100 a 499 trabajadores	3	6	9
		De 500 a 999 trabajadores	2	9	11
		De 1000 a 1999 trabajadores	2	4	6
		Más de 2000 trabajadores	1	12	13
	Total		8	33	41
Frecuentemente	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 100 a 499 trabajadores	2	1	3
		De 500 a 999 trabajadores	5	4	9
		De 1000 a 1999 trabajadores	1	6	7
		Más de 2000 trabajadores	7	6	13
	Total		15	17	32
Casi siempre	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 100 a 499 trabajadores	0	2	2
		De 500 a 999 trabajadores	0	1	1
		De 1000 a 1999 trabajadores	2	1	3
		Más de 2000 trabajadores	3	5	8
	Total		5	9	14
Total	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	2	2
		De 100 a 499 trabajadores	5	9	14
		De 500 a 999 trabajadores	7	14	21
		De 1000 a 1999 trabajadores	5	11	16
		Más de 2000 trabajadores	11	23	34
	Total		28	59	87

**Tabla N° 16: Tabla de contingencia entre 5. Cantidad de empleados que tiene la empresa en donde trabaja el encuestado. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 13. ¿Al diseñar la formación de la empresa se tiene en cuenta la generación de una ventaja competitiva?**

13. ¿Al diseñar la formación de la empresa se tiene en cuenta la generación de una ventaja competitiva?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Rara vez	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 100 a 499 trabajadores	1	0	1
		De 500 a 999 trabajadores	1	0	1
		Más de 2000 trabajadores	0	2	2
	Total		2	2	4
Frecuentemente	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	2	2
		De 100 a 499 trabajadores	3	7	10
		De 500 a 999 trabajadores	6	13	19
		De 1000 a 1999 trabajadores	3	10	13
	Más de 2000 trabajadores	8	14	22	
Total		20	46	66	
Casi siempre	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 100 a 499 trabajadores	1	2	3
		De 500 a 999 trabajadores	0	1	1
		De 1000 a 1999 trabajadores	2	1	3
	Más de 2000 trabajadores	3	7	10	
Total		6	11	17	
Total	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	2	2
		De 100 a 499 trabajadores	5	9	14
		De 500 a 999 trabajadores	7	14	21
		De 1000 a 1999 trabajadores	5	11	16
	Más de 2000 trabajadores	11	23	34	
Total		28	59	87	

**Tabla N° 17: Tabla de contingencia entre 5. Cantidad de empleados que tiene la empresa en donde trabaja el encuestado. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 14. ¿Los empleados tienen la libertad de indicar a sus jefes inmediatos cuales son los conocimientos y herramientas que necesitan mejorar para que esta información se considere en el diseño de la planificación de la formación?**

14. ¿Los empleados tienen la libertad de indicar a sus jefes inmediatos cuales son los conocimientos y herramientas que necesitan mejorar para que esta información se considere en el diseño de la planificación de la formación?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Si	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	1	1
		De 100 a 499 trabajadores	5	9	14
		De 500 a 999 trabajadores	6	14	20
		De 1000 a 1999 trabajadores	5	10	15
		Más de 2000 trabajadores	8	22	30
	Total		24	56	80
No	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	1	1
		De 500 a 999 trabajadores	1	0	1
		De 1000 a 1999 trabajadores	0	1	1
		Más de 2000 trabajadores	3	1	4
	Total		4	3	7
Total	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	2	2
		De 100 a 499 trabajadores	5	9	14
		De 500 a 999 trabajadores	7	14	21
		De 1000 a 1999 trabajadores	5	11	16
		Más de 2000 trabajadores	11	23	34
	Total		28	59	87

**Tabla N° 18: Tabla de contingencia entre 5. Cantidad de empleados que tiene la empresa en donde trabaja el encuestado. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 15. ¿La empresa diseña el plan de formación para cubrir necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años?**

15. ¿La empresa diseña el plan de formación para cubrir necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Si	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 100 a 499 trabajadores	4	7	11
		De 500 a 999 trabajadores	3	7	10
		De 1000 a 1999 trabajadores	4	7	11
		Más de 2000 trabajadores	11	12	23
	Total		22	33	55
No	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	2	2
		De 100 a 499 trabajadores	1	2	3
		De 500 a 999 trabajadores	4	7	11
		De 1000 a 1999 trabajadores	1	4	5
	Más de 2000 trabajadores	0	11	11	
Total		6	26	32	
Total	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	2	2
		De 100 a 499 trabajadores	5	9	14
		De 500 a 999 trabajadores	7	14	21
		De 1000 a 1999 trabajadores	5	11	16
	Más de 2000 trabajadores	11	23	34	
Total		28	59	87	

**Tabla N° 19: Tabla de contingencia entre 5. Cantidad de empleados que tiene la empresa en donde trabaja el encuestado. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 16. ¿La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos del personal, para lo cual necesitan capacitarse permanentemente?**

16. ¿La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos del personal, para lo cual necesitan capacitarse permanentemente?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Si	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 100 a 499 trabajadores	4	7	11
		De 500 a 999 trabajadores	5	6	11
		De 1000 a 1999 trabajadores	5	8	13
		Más de 2000 trabajadores	11	16	27
	Total		25	37	62
No	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	2	2
		De 100 a 499 trabajadores	1	2	3
		De 500 a 999 trabajadores	2	8	10
		De 1000 a 1999 trabajadores	0	3	3
	Más de 2000 trabajadores	0	7	7	
Total		3	22	25	
Total	5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en que trabaja actualmente?	De 50 a 99 trabajadores	0	2	2
		De 100 a 499 trabajadores	5	9	14
		De 500 a 999 trabajadores	7	14	21
		De 1000 a 1999 trabajadores	5	11	16
	Más de 2000 trabajadores	11	23	34	
Total		28	59	87	

**Tabla N° 20: Tabla de contingencia entre 7. Sector económico. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.**

		9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
		No	Si	
7. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	3	14	17
	Servicios	19	21	40
	Minería	4	11	15
	Industria	2	13	15
Total		28	59	87

**Tabla N° 21: Tabla de contingencia entre 7. Sector económico. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 11. ¿La empresa tiene identificada la línea de carrera del personal a fin de facilitar al directivo de Recursos Humanos el diseño de la planificación de la formación?**

11. ¿La empresa tiene identificada la línea de carrera del personal a fin de que facilite al directivo de Recursos Humanos el diseño de la planificación de la formación?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Si	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	2	12	14
		Servicios	14	10	24
		Minería	3	7	10
		Industria	0	10	10
	Total	19	39	58	
No	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	1	2	3
		Servicios	5	11	16
		Minería	1	4	5
		Industria	2	3	5
	Total	9	20	29	
Total	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	3	14	17
		Servicios	19	21	40
		Minería	4	11	15
		Industria	2	13	15
	Total	28	59	87	

**Tabla N° 22: Tabla de contingencia entre 7. Sector económico. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 12. ¿La empresa difunde las políticas de formación con el fin que el personal este informado de éstas deben contribuir con el logro de los objetivos organizaciones?**

12. ¿La empresa difunde las políticas de formación con el fin que el personal este informado de éstas deben contribuir con el logro de los objetivos organizaciones?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Rara vez	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	1	11	12
		Servicios	5	8	13
		Minería	1	4	5
		Industria	1	10	11
	Total	8	33	41	
Frecuentemente	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	2	2	4
		Servicios	10	10	20
		Minería	2	4	6
		Industria	1	1	2
	Total	15	17	32	
Casi siempre	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	0	1	1
		Servicios	4	3	7
		Minería	1	3	4
		Industria	0	2	2
	Total	5	9	14	
Total	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	3	14	17
		Servicios	19	21	40
		Minería	4	11	15
		Industria	2	13	15
	Total	28	59	87	

**Tabla N° 23: Tabla de contingencia entre 7. Sector económico. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 13. ¿Al diseñar la formación de la empresa se tiene en cuenta la generación de una ventaja competitiva?**

13. ¿Al diseñar la formación de la empresa se tiene en cuenta la generación de una ventaja competitiva?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Rara vez	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Servicios	1	2	3
		Minería	1	0	1
	Total		2	2	4
Frecuentemente	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	2	13	15
		Servicios	14	15	29
		Minería	2	8	10
		Industria	2	10	12
	Total		20	46	66
Casi siempre	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	1	1	2
		Servicios	4	4	8
		Minería	1	3	4
		Industria	0	3	3
	Total		6	11	17
Total	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	3	14	17
		Servicios	19	21	40
		Minería	4	11	15
		Industria	2	13	15
	Total		28	59	87

**Tabla N° 24: Tabla de contingencia entre 7. Sector económico. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 14. ¿Los empleados tienen la libertad de indicar a sus jefes inmediatos cuales son los conocimientos y herramientas que necesitan mejorar para que esta información se considere en el diseño de la planificación de la formación?**

14. ¿Los empleados tienen la libertad de indicar a sus jefes inmediatos cuales son los conocimientos y herramientas que necesitan mejorar para que esta información se considere en el diseño de la planificación de la formación?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Si	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	2	13	15
		Servicios	17	20	37
		Minería	4	10	14
		Industria	1	13	14
	Total	24	56	80	
No	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	1	1	2
		Servicios	2	1	3
		Minería	0	1	1
		Industria	1	0	1
	Total	4	3	7	
Total	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	3	14	17
		Servicios	19	21	40
		Minería	4	11	15
		Industria	2	13	15
	Total	28	59	87	

**Tabla N° 25: Tabla de contingencia entre 7. Sector económico. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 15. ¿La empresa diseña el plan de formación para cubrir necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años?**

15. ¿La empresa diseña el plan de formación para cubrir necesidades y desafíos más críticos que enfrentará en los próximos años?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Si	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	2	6	8
		Servicios	17	11	28
		Minería	1	8	9
		Industria	2	8	10
	Total	22	33	55	
No	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	1	8	9
		Servicios	2	10	12
		Minería	3	3	6
		Industria	0	5	5
	Total	6	26	32	
Total	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	3	14	17
		Servicios	19	21	40
		Minería	4	11	15
		Industria	2	13	15
	Total	28	59	87	

**Tabla N° 26: Tabla de contingencia entre 7. Sector económico. 9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa. 16. ¿La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos del personal, para lo cual necesitan capacitarse permanentemente?**

16. ¿La ventaja competitiva que tiene la empresa se basa en los conocimientos del personal, para lo cual necesitan capacitarse permanentemente?			9. La Formación en su empresa, juega un papel reactivo y no se planifica relacionándola con los objetivos y la estrategia corporativa.		Total
			No	Si	
Si	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	3	7	10
		Servicios	19	13	32
		Minería	1	9	10
		Industria	2	8	10
	Total	25	37	62	
No	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	0	7	7
		Servicios	0	8	8
		Minería	3	2	5
		Industria	0	5	5
	Total	3	22	25	
Total	7.1. Sector Económico de la empresa entrevistada	Comercio	3	14	17
		Servicios	19	21	40
		Minería	4	11	15
		Industria	2	13	15
	Total	28	59	87	