

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional
Secretaría Ejecutiva de Postgrado
Maestría en Administración
Mención Gerencia General
Unellez-Apure

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PETROCASA S.A.

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en
Administración Mención Gerencia General

Autor: Ing. José Escobar
C.I. V- 15.998.288

Tutor: Dr. Juan Carlos Suarez

San Fernando de Apure, Mayo de 2018.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional
Secretaría Ejecutiva de Postgrado
Maestría en Administración
Mención Gerencia General
Unellez-Apure

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA
FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PETROCASA S.A.**

Autor: Ing. José Escobar
C.I. V- 15.998.288

Tutor: Dr. Juan Carlos Suarez

San Fernando de Apure, Mayo de 2018.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **JUAN CARLOS SUAREZ**, cedula de identidad N° **V-18.145.814**, hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo de Grado titulado: **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PETROCASA S.A.**, presentado por el ciudadano **JOSE ESCOBAR**, portador de la cédula de identidad N° **15.998.288** para optar al título de Magister en Administración Mención Gerencia General y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 28 días del Mes de Mayo del Año 2018.

Dr. JUAN CARLOS SUAREZ.

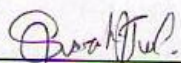
V-18.145.814

ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

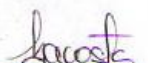
Hoy, Jueves (07) de Junio del año 2018, siendo las 3:00 pm, en el Aula "1" del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ – Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: "APRENDIZAJE


ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA FORMACION DEL TALENTO HUMANO EN PETROCASA S.A.", bajo la responsabilidad de la participante: JOSE ESCOBAR, titular de la Cédula de Identidad N° V-15.998.288, perteneciente a la XV Cohorte, realizado bajo la tutoría del Dr. JUAN CARLOS SUAREZ, (UNELLEZ), para la obtención del título de: **Magíster Scientiarum en Administración** Mención: **GERENCIA GENERAL**. El Acto se realizó en presencia del Público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según Resolución Comisión Técnica de Postgrado de la UNELLEZ, Acta N° 187, Ordinaria, de fecha 29/05/2018, Punto N°40, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución.

El Jurado decidió por unanimidad **APROBAR** el Trabajo de grado presentado y de conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure, a los Siete (07) días del mes de Junio del año Dos Mil Dieciocho (2018).


Dr. JUAN CARLOS SUAREZ
C.I. N° V- 18.145.814
Tutora




MSc. GRUSHENKA ACOSTA
C.I. N° V-9.873.934
Jurado Principal


Dra. HANNIZ CARDOZO
C.I. N° V-9.877.001
Jurado Principal

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE ACEPTACION DEL TUTOR	iii
INDICE GENERAL	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	1
Capitulo I EL PROBLEMA	6
1.1.- Planteamiento del Problema	6
1.2.- Objetivos de la Investigación	8
1.2.1.- Objetivo General	8
1.2.2.- Objetivos Especificos	8
1.3.- Justificación e Importancia de la Investigación	8
1.4.- Alcance y Limitaciones	10
Capitulo II MARCO TEÓRICO	11
2.1.- Antecedentes de la Investigación	11
2.2.- Bases Teóricas	14
2.3.- Enfoques Teóricos que Sustentan la Investigación	24
2.4.- Bases Legales	31
2.5.- Operacionalización de la Variables	34
Capitulo III MARCO METODOLOGICO	36
3.1.- Enfoque Epistemológico	36
3.2.- Tipo de Investigación	36
3.3.- Diseño de Investigación	37
3.4.- Nivel de Investigación	37
3.6.- Población y Muestra	38
3.7.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	39
3.8.- Validez y Confiabilidad	40
3.9.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	41
Capitulo IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	42
Capitulo V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1.- Conclusiones	57
5.2.- Recomendaciones	59
REFERENCIAS	61

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION. MENCION: GERENCIA GENERAL

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PETROCASA S.A.

Autor: Ing. José Escobar
Tutor: Dr. Juan Carlos Suarez
Año: 2018.

RESUMEN

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Esta investigación tiene como objetivo general Analizar el aprendizaje organizacional en el contexto de la formación del talento humano en Petrocasa Municipio Biruaca Estado Apure. Sus bases teóricas se cimentan en la teoría de los recursos y capacidades, Teoría del Comportamiento Organizacional y la teoría del conocimiento. Metodológicamente se ubica en un tipo de investigación no experimental, diseño de campo, nivel analítica descriptiva, la población y muestra estuvo integrada por 12 líderes de la planta, como técnica empleada fue la encuesta, el instrumento utilizado fue el cuestionario contentivo de 20 preguntas tipo Lickert, la confiabilidad se determinó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach, y la validez a través de un juicio de expertos. Entre sus principales conclusiones se pudo determinar que el aprendizaje organizacional debe considerarse como parte del portafolio de estrategias a ser consideradas en aquellas organizaciones que desean participar con ventajas competitivas sostenibles en un entorno cambiante.

Descriptores: Aprendizaje organizacional, formación, talento humano.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están inmersas en un entorno complejo, en este contexto deben ser más competitivas para dar respuestas a los cambios del mismo; tal situación se refleja también en las organizaciones del sector público y de manera especial en los gobiernos locales que deben dar respuestas eficientes y eficaces a las necesidades de la comunidad con la cual interactúa para cumplir con su misión social. En este sentido la búsqueda de la competitividad se basa en una asertiva gestión de su talento humano como factor clave de éxito, de manera de potenciar sus habilidades y destrezas haciéndolo más competente para ejecutar sus actividades y en consecuencia hacer más competitivos a dichas instituciones.

Lo anterior puede hacerse mediante el establecimiento de procesos de aprendizajes efectivos que permita tal fin, sin embargo en el entorno complejo interno y externo existen limitantes especialmente de orden político y organizacional que frenan el desarrollo del talento humano. En ese sentido, toda organización que desea sobrevivir en el ambiente de un sistema complejo requiere desarrollar actividades internas a favor del crecimiento sostenido de sus elementos más importantes que la integran como es el talento humano. En este contexto, considerar el desarrollo de aprendizaje organizacional dentro de una empresa, obedece a la necesidad de afrontar cambios, impulsar el desarrollo económico y productivo, promover el incremento de las capacidades de los empleados, además de crear una diferenciación de servicio. Para lograr este escenario, se requiere contemplar varios elementos, que en conjunto, contribuyan a las acciones necesarias para que la empresa sea competitiva en su entorno, a los cuales Hernández (2011), señala:

En primera instancia, es necesario involucrar a cada miembro de la entidad, a cada grupo de trabajo que la integra y finalmente a toda la colectividad de la empresa que de manera coordinada e institucional realizan esfuerzos conjuntos para lograr los objetivos estratégicos. (P.18).

Desde la perspectiva de este planteamiento, se evidencia la necesidad de que cada miembro asuma una responsabilidad en la organización, por lo que al estar desempeñando sus funciones van habilitando sus capacidades, destrezas y conocimientos para ser enriquecidas sus experiencias, las cuales se hacen potencialmente mayores al momento de compartirse con sus compañeros de trabajo y en el instante en que se establecen, a nivel empresa, políticas de: empoderamiento, confianza, comunicación, motivación y compromiso laboral. Por ello, es necesario que a nivel gerencial, involucrar varios elementos contextuales que finalmente institucionalice el aprendizaje de la organización, y permitan generar mayores posibilidades para mejorar y desarrollar capacidades que potencialicen el rendimiento de los colaboradores para enfrentar el entorno competitivo.

Es a partir de allí, que la formación del talento humano para toda organización se convierte en elemento diferenciador cuando es entendida como inversión y no como gasto, cuando se reconoce que las horas dedicadas al entrenamiento específico son un tiempo que asegurará la calidad del trabajo y evitará repetir procesos que terminan por aumentar los ciclos de producción. Valorar el conocimiento y la habilidad de llevarlo al puesto de trabajo hace que efectivamente la productividad se refleje en el mejoramiento de la calidad de los productos y la competitividad se evidencie en la recompra, en el valor que le den los clientes a los productos y a la empresa. Este planteamiento es sustentado por, Vecino (2012) al indicar que:

La formación del talento humano para la productividad y la competitividad nace de la comprensión de la estrategia de la organización y de la manera como se traduce en acciones de capacitación capaces de convertir la gestión del personal en resultados valiosos para los clientes actuales y potenciales. (P.27).

Para el investigador, la formación del talento humano estaría orientado a potenciar las capacidades profesionales del personal teniendo como marco de referencia la estrategia de la empresa, en este sentido se trata de generar y aplicar modelos que permitan entrenar el manejo de nuevos equipos y programas, desarrollar habilidades de servicio y atención y fortalecer las habilidades requeridas para el desarrollo de la tarea. Por ello, la consolidación de esta cultura de aprendizaje, requiere de la creación de un ambiente en el que la confianza, el empoderamiento, la información compartida y valoración del talento humano, sean constantes en el desarrollo de actividades. Por ello, toda organización que se preocupe por crear y respaldar acciones de apoyo y libertad de aprendizaje, motivará a sus miembros a actuar con seguridad para ejercer actividades, vivenciar aportaciones, concluir resultados y compartir conocimientos que van aprendiendo en sus procesos de interacción con su medio laboral.

En este marco, para tomar en cuenta el aprendizaje organizacional, se requieren establecer actividades para adquirir, estudiar, asimilar y transmitir información, mediante experiencias, comportamientos y procesos individuales, grupales y organizacionales, las cuales generarían como consecuencia de estas acciones: aprender, adaptar y cambiar frente un ambiente empresarial turbulento, volátil e inesperado. Por ello, para Hernández (2011): "El aprendizaje organizacional debe considerarse como parte del portafolio de estrategias a ser razonadas en aquellas organizaciones que desean participar con ventajas competitivas sostenibles

en un entorno cambiante.” (P.23). En función de ello, se presume que en el personal de estas organizaciones, habrá un mejor desarrollo de capacidades para obtener resultados realmente deseados, puesto que el compartir conocimientos entre los miembros de trabajo, enriquecerán sus habilidades de desempeño.

De ahí que, la formación del talento humano, la adquisición de conocimiento y el aprendizaje organizacional son fuente para la competitividad empresarial, porque dentro de la empresa se interrelacionan individuos quienes poseen experiencias, vivencias, habilidades y conocimientos concentrados a la realización de productos que generan valor, los cuales son difíciles de imitar por parte de los competidores.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad existe un gran porcentaje de directivos de empresas que han restado importancia a los diversos programas de capacitación organizacional, para los miembros de la institución, lo cual es un grave problema, porque no se da un estímulo para ampliar sus conocimientos, a través de la implementación de talleres y seminarios, que traigan una nueva cultura a la institución con las ventajas que de ello se derivaría. Tal aspecto demuestra, que una forma viable para conseguir, que sea posible fortalecer el desempeño del talento humano, es la implementación de la cultura de los valores de amor, respeto, ayuda y equidad, en el desarrollo del trabajo, ya que con el respeto recíproco se pueden crear las condiciones cordiales satisfactorias con la vida al punto tal, que todos lleven a cabo un trabajo en forma eficaz. En ese aspecto, autores como Suarez (2010) manifiesta:

Para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación lo cual debe ser promovido desde la gerencia a través de comportamientos que se constituyan en modelo para todos los miembros del equipo. (P.28).

De acuerdo a este señalamiento, este comportamiento de propiciar aprendizaje entre los miembros de una empresa debe ser creado a partir de las experiencias ya que una organización que se encarga de propiciar programas de formación de su talento humano, se transforma y cambia

constantemente para recoger, gestionar, y utilizar mejor el conocimiento para el éxito empresarial. En este marco, es fundamental la disposición de los gerentes directivos en proporcionar todas las herramientas de la organización en la creación de una base de conocimiento que de soporte técnico, económico y académico para la formación y capacitación de su talento humano.

Sin embargo uno de los problemas que estaría confrontando un alto porcentaje de instituciones del estado en Venezuela, radica específicamente es que no hay existencia de mecanismos para compartir conocimientos que incorporen dentro de la práctica y procesos institucionales el aprendizaje organizacional en la formación del talento humano de estas empresas. De esta realidad no estarían exentas algunas instituciones pública del estado Apure y de manera específica la empresa Petrocasa que funciona en el Municipio Biruaca Estado Apure, donde por experiencias vivenciales del autor de esta investigación, se realizó un ensayo experimental producto de los fenómenos observados de manera directa en la cual se suscitaron una serie de debilidades gerenciales manifestadas en características como la impulsividad, la falta de tolerancia a la frustración, las relaciones negativas con los colegas escasas habilidades sociales por parte de un grupo de gerentes que limitan la puesta en práctica de programa de formación y capacitación del talento humano.

Esta situación se estaría originando como producto, que algunos de estos gerentes que se desempeñan en determinados departamentos desconocen o no se interesan en propiciar el conocimientos de diferentes modelos y metodologías que les permita incrementar sus niveles de contribución en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de todos los eventos de capacitación, entrenamiento, formación e incluso desarrollo de los colaboradores. Aunado a ello, no le estarían prestando reconocimiento a

que tienen una función que trasciende los límites de lo operativo y tienen también como responsabilidad integrar un sistema de trabajo que incluya los diferentes factores e intereses para incrementar el desempeño y la productividad de la empresa.

Por consiguiente, la situación planteada estaría generando como consecuencia, de la ausencia de programas de formación del talento humano articulado con base en un diagnóstico objetivo de necesidades y puntos focalizados que requieren ser abordados a través de la capacitación y asesoramiento para que los gerentes optimicen los recursos asignados a los procesos de formación empresarial, que sea capaz de aprovechar las oportunidades del entorno, por ello se requiere fundamentalmente de formación integral a los nuevos trabajadores con el fin de proporcionarles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

Es por ello que en el marco de las organizaciones y de la vida misma es imprescindible mantener relaciones interpersonales efectivas, pues estas garantizan el buen entendimiento, la comunicación, el orden y la disciplina dentro de lo que se ha llamado el clima organizacional, siendo un factor que influye directamente en la evolución y rendimiento de una empresa, pero tras los vínculos que se establecen los directivos y empleados y entre estos mismos, resulta que hay elementos de comportamiento, actitud y aptitud que de alguna u otra manera son determinantes en el desarrollo organizacional, el cual puede fortalecerse propiciando la consolidación de programas de formación orientados al aprendizaje organizacional del talento humano que integra la organización.

¿Qué elementos gerenciales fundamentan el aprendizaje organizacional en la empresa Petrocasa, Municipio Biruaca del estado Apure?

¿Cómo se caracteriza la formación del talento humano en la empresa Petrocasa, Municipio Biruaca del estado Apure?

¿Cómo es el aprendizaje organizacional en el contexto la formación del talento humano en la empresa Petrocasa, Municipio Biruaca del estado Apure?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Analizar el aprendizaje organizacional en el contexto de la formación del talento humano en Petrocasa Municipio Biruaca Estado Apure.

1.2.2. Objetivos Específicos

Determinar los elementos que fundamentan el aprendizaje organizacional en la empresa Petrocasa, Municipio Biruaca Estado Apure.

Caracterizar la formación del talento humano en la empresa Petrocasa, Municipio Biruaca Estado Apure.

Examinar el aprendizaje organizacional en el contexto de la formación del talento humano en Petrocasa Municipio Biruaca Estado Apure.

1.3. Justificación de la Investigación

A lo largo de la historia humana, el hombre se ha asociado para realizar cosas que solo no sería capaz y con el transcurrir del tiempo, se fueron desarrollando hasta alcanzar la evolución de las organizaciones modernas; un aspecto importante en esta evolución, es la adaptación del trabajo al hombre a través de métodos y procesos, las máquinas, equipos,

condiciones ambientales y humanas, constituyéndose el aprendizaje organizacional un factor importante que permite el avance de las organizaciones, al mismo tiempo de los colaboradores que a ella pertenecen, resultando por consiguiente, la calidad y bienestar del talento humano trascendental para el crecimiento y permanencia de las mismas.

En este sentido, la investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden ya que se pretende evaluar el nivel de aprendizaje organizacional en el contexto de la formación del talento humano en Petrocasa, con el fin de mejorar las estructuras organizativas que faciliten y potencien el aprendizaje sobre las necesidades cambiantes de quienes forman parte del personal de esta empresa, puesto que son el principal motor de esta rama empresarial que busca posicionarse como fuente de construcción de viviendas dentro del marco de la gran misión vivienda.

Es por ello que el presente estudio, pretende determinar la necesidad y el requerimiento a nivel institucional de contar con gerentes capacitados con las herramientas necesarias para fortalecer las debilidades y aprovechar las oportunidades de cada trabajador considerando que no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, sino aprender a guiar a las personas para que se conviertan cada uno en gerente de su puesto, garantizando así un desarrollo y un crecimiento institucional orientado al desarrollo sostenido en pro de las comunidades que integran el estado Apure.

En tal sentido, se enmarca la importancia de la presente investigación, ya que se adoptan como criterios para su valoración la relevancia social trascendiendo las paredes institucionales, en función de cumplir con su misión, visión y objetivos estratégicos, con miras a mejorar su rendimiento y productividad y trazarse objetivos estratégicos más alcanzables, propiciando

un eficiente desempeño organizacional, siendo capaz de aprovechar el talento humano, con el fin de combinar todos los conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de trabajo, para llevar a cabo la tarea que se tiene propuesta en función de los objetivos que demanda el colectivo apureño y los estados aledaños como parte del plan de la Revolución Petroquímica Socialista contribuyendo con los planes orientados a afrontar el déficit habitacional existente.

1.4 Alcance y Limitaciones

1.4.1 Alcance

La presente investigación estuvo dirigida a Analizar el aprendizaje organizacional en el contexto de la formación del talento humano en Petrocasa Municipio Biruaca Estado Apure, la cual tiene como alcance parte del personal de la institución que trascenderá las diferentes barreras para que sea extensivo al resto de trabajadores que constituyen la organización objeto de estudio.

1.4.2 Limitaciones

En el desarrollo de este estudio, se encontró como limitación alguna, sino por el contrario siempre estuvo presente la disposición y disponibilidad de tiempo del personal para contribuir al desarrollo de la misma.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Conforme a este aspecto, Arias (2012), lo comprende de la siguiente manera: “el marco teórico o referencial de la investigación, se explica como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p. 106). Por consiguiente, en este capítulo se encuentran estructurados los antecedentes y estudios previos de la investigación, las bases teóricas que sustentan el trabajo en cuestión, así como los enfoques que le dan apoyo y las bases legales sobre las cuales se sustenta el presente trabajo.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2012) el mismo afirma que “Los antecedentes reflejan los avances y el Estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (P.21), en tal sentido, refiere a todos los trabajos de investigación que anteceden a la investigación en curso, comprendidos por aquellos trabajos donde se han manejado las mismas variables o se han propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Al respecto, se exponen algunas investigaciones relacionadas con el estudio, entre las cuales: Valencia (2010) en su trabajo de investigación titulado: “Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión del talento Humana en PYMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali”, presentado como requisito parcial para optar al grado de Magister en Gerencia, tuvo como objetivo general diseñar el

modelo para que estas empresas alcancen niveles significativos de desarrollo y competitividad. Aplica una metodología cuantitativa de tipo explicativo y emplea como técnica la encuesta. Entre los resultados empíricos muestran que las capacidades organizativas de cultura organizacional y formación están relacionadas con el desarrollo estratégico del conocimiento, y para que las PYMES puedan realizar con éxito la producción requieren mecanismos que les permitan compartir con rapidez y eficiencia su conocimiento, es decir su transferencia debe estar incluida y prevista en el direccionamiento estratégico de la empresa de la misma manera que las demás actividades importantes. El aporte de esta investigación se centra en describir los fundamentos teóricos y prácticos sobre el enfoque de la gestión del conocimiento y los procesos de generación y transferencia del conocimiento, los cuales se analizan desde la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, constituyéndose en contribuyen significativamente al fortalecimiento del marco teórico y el análisis para generar de las conclusiones y recomendaciones del estudio en curso.

Por otra parte Castañeda (2013), desarrolló un trabajo ante la Universidad Católica de Colombia para optar al grado de magister en gerencia titulado: Estado del arte en el aprendizaje organizacional. La investigación tuvo como objetivo dimensionar el estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en trabajos de grado, de facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas, en Bogotá Colombia.

Se utilizó una metodología cualitativa, específicamente el estado del arte. Los instrumentos usados para la recolección de información fueron dos fichas: una bibliográfica y otra descriptiva, en las cuales se consignó la información de las unidades de análisis. Los resultados de la investigación

mostraron que de un total de 20553 trabajos de grado realizadas en las facultades mencionadas en dicho período, 13 tenían en su título las palabras aprendizaje organizacional. El programa académico con mayor número de trabajos en aprendizaje organizacional fue el de ingeniería industrial con ocho tesis, seguido del programa de administración de empresas con cuatro tesis y finalmente psicología con una tesis.

Las investigaciones fueron en su totalidad de carácter descriptivo o monográfico y con diversidad de perspectivas conceptuales. Es probable que la poca investigación realizada en Bogotá en la década, sea un hecho representativo de lo que se encuentre en otras ciudades latinoamericanas. La relación que establecen ambas investigaciones se enmarcan en el desarrollo del variable aprendizaje organizacional.

Finalmente, Salazar (2013), realizó un trabajo de investigación para optar al grado de Magister en Gerencia para la Universidad Católica Andrés bello, titulado: Estrategias para la formación del talento humano. La presente investigación tuvo como objetivo general proponer el diseño de Estrategias para la formación del talento humano en el personal que cumple cargos directivos en planteles ubicados en el Municipio Zamora del Estado Aragua para la optimización de su desempeño administrativo. El estudio se ubica en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo y documental.

La población estuvo conformada por doce (12) directivos, tomándose como muestra la totalidad de los directivos. De los resultados de diagnóstico obtenidos del instrumento de directivos concluyó: Para el desarrollo del talento humano, no sólo se debe considerar el aspecto técnico, sino también el desarrollo personal en el aspecto de la conciencia y la voluntad de manera tal que beneficien a la organización, en su estructura global. Asimismo, se

debe promover el equilibrio entre la vida y el trabajo, en función de que la persona, también desarrolle sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, tanto en el lugar de trabajo, como en su vida personal, familiar, y comunitaria.

Desde el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades, las personas son la base fundamental, real para la creación de capacidades dinámicas, dentro de las organizaciones. Sin duda alguna, que para una eficiente gestión de personas, es fundamental establecer con eficacia las estrategias. De allí que los psicólogos conductistas han contribuido con su enfoque, en referencia a la orientación en las personas, donde hoy en día, generalmente, las empresas deben asumir que la gestión de capacidades, es uno de los mecanismos útil para lograr el éxito. El conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes características de conducta y otros atributos, en combinación, son factores que predicen el rendimiento.

Por consiguiente, esta investigación realiza un aporte significativo en relación a la estructuración y desarrollo del marco teórico referencial y por ende, al marco metodológico, constituyéndose en un elemento clave a la hora de realizar las conclusiones y recomendaciones con base a la problemática planteada al inicio de la investigación.

2.2. Bases Teóricas

Considerando lo expresado por Arias (2012) el cual expresa que:

Las bases teóricas comprenden el conjunto de proposiciones que constituyen un punto de vista el cual va dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, por ello se pueden dividir las bases teóricas en función de los tópicos que integran la temática tratada a las variables que serán analizadas. (P. 41)

En este orden de ideas, para sustentar los objetivos de la investigación se puede hacer referencia a los siguientes fundamentos teóricos que están relacionados de manera directa e indirecta de la presente investigación:

Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es una disciplina gerencial basada en el conocimiento, en donde se consigue adquirir el mismo de algún área específica por medio del estudio o partiendo de la experiencia; generando así un nuevo conocimiento que contribuye al desarrollo y por ende a las acciones que toman los individuos dentro de la organización. En las organizaciones se manifiesta el proceso mencionado con anterioridad debido a la globalización, a la velocidad con que se produce la información, al desarrollo de nuevos productos y servicios, y al rápido avance de la tecnología; que obliga prácticamente a la construcción de nuevos paradigmas; en donde se genera el conocimiento, identificándose al mismo como el capital intangible proveniente del capital humano, que garantiza el éxito organizacional.

Desde esta perspectiva las organizaciones aprenden de los clientes, de las experiencias de los trabajadores y del entorno en que se desarrollan, absorbiendo habilidades comunicacionales, entendimiento de la diversidad, y técnicas de discusión con miras a conseguir el pensamiento o visión compartida; que le permitan trabajar en equipo, y en donde se manifieste la posibilidad de aprender a aprender, generando así ideas vinculadas con la misión y el compromiso organizacional. De allí, que Betancourt (2011), acota:

El aprendizaje organizacional está referido entonces al cambio de la cultura organizacional, cuando se facilita el desarrollo de mecanismos para la generación, procesamiento y uso de la información; así como de la transformación de la misma en conocimiento que es transmitido a los miembros de la organización, y a su vez transformado en nuevo conocimiento, que es a su vez difundido a todos los niveles de la organización; generando un sentido de integración y pertenencia, que trae como consecuencia la consecución de los objetivos organizacionales de una manera eficiente. (P.124).

De acuerdo a esta apreciación, el incremento del aprendizaje dentro de la organización permite mejorar las estrategias de adaptación al medio, provocando un aumento en la capacidad de comprensión al relacionarse las actividades de todos los niveles de la organización. Por ello, al hablar de aprendizaje como el proceso que facilita la utilización del conocimiento, de acuerdo a Vecino (2012) se puede decir que existen dos tipos del mismo y clasificarlo en individual y organizacional; (A), El conocimiento individual está referido, a todos los conocimientos que posee un miembro de la organización dentro de su cabeza, es decir, sus habilidades individuales, tácitas, combinadas con las adquiridas con el pasar del tiempo, por medio del adiestramiento y de la experiencia. (B), en cuanto al conocimiento organizacional, es aquel que se encuentra registrado en un documento o soporte, es parte de un producto o servicio de la organización, y conforma su propiedad intelectual; ya que el conocimiento lo posee alguien dentro de la organización.

Elementos que fundamentan el aprendizaje organizacional

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve

en la dirección correcta y crear a través de su personal los resultados deseados. Al respecto Espinoza (2010), señala: Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la “Estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos.” (P.55). En este marco, las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Por tanto, las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de diálogo, y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender. Por ello, Ávila (2010), indica:

El aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas. (P.79).

De acuerdo a este planteamiento, las estrategias gerenciales propiciarán conocimiento cuando el gerente asuma un proceso interactivo de información y las capacidades de generarla y procesarla así como las aptitudes para utilizarla y transformarla en conocimiento nuevo a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano y como el uso de la inteligencia y la visión grupal.

El conocimiento en el aprendizaje organizacional

Gestionar el Conocimiento significa identificarlo, inventarlo, aumentarlos y explotarlos en gran capacidad competitiva en función de una combinación entre los intereses de la organización y los de aquellos que son portadores del conocimiento, su capital humano, ambos intereses deben ser conjugados de manera que el vector resultante de su interrelación tenga una dirección hacia el desarrollo y mientras mayor sea su magnitud, más rápido se obtendrá el cambio competitivo deseado. La principal fuente de ventaja competitiva de una Organización es el stock de conocimientos que posee. Puede que todo un sector tenga parecidas o similares tecnologías de producción, en este caso la ventaja competitiva aparece por la capacidad que posea de saber usar esos activos más que el propio hecho de poseerlos.

El principal aspecto de valor en el conocimiento es la capacidad que posea para resolver problemas, avalado por sus resultados y su nivel lo da la efectividad de la respuesta dada. Sin embargo este proceso que constituye la verdadera riqueza de la organización se consigue con el paso del tiempo, a fin de materializar los conocimientos y experiencias, transferibles y reproducibles que se pudieran considerar como vector esencial de la competitividad y de supervivencia. De allí, que Rúbens (2011), exprese:

Tratar con conocimientos es tratar con clase de problemas y sus soluciones, es decir, con competencias. Es por esa razón que la gerencia no puede limitarse solamente al trabajo que se desarrolle con los recursos humanos, hay que crearles las condiciones que permitan su desempeño reflejando esto en las estructuras organizacionales que se manifiestan en forma de conocimientos encapsulados.

Desde la perspectiva de los planteamientos anteriores, la verdadera riqueza y utilidad de la gerencia del conocimiento no está en la distribución masiva de documentos o en la explotación de enormes bases de datos. Dichas actividades, a menudo acaban convirtiéndose en la creación de enormes basureros de información que no resultan útiles para nadie. El verdadero valor está en las personas, en la posibilidad de compartir las ideas y las visiones que no están documentadas. Este conocimiento tácito es muy difícil de explicitar y a menudo sólo lo tenemos presente cuando nos enfrentamos a la resolución de un determinado problema. Compartir conocimiento implica el acto de reconocer quién va a usarlo y con qué propósito, por lo que si se quiere compartir este tipo de conocimiento, se debe hacer el esfuerzo de pensar de forma conjunta.

La capacitación como vías para la productividad del talento humano.

Antes que nada, es preponderante indicar que la transferencia de conocimiento, es el proceso mediante el cual el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad, es comunicado a otra persona, grupo o entidad, quien tiene una base común o conocimiento similar. La transferencia puede ser directa cuando el conocimiento se transfiere por medio de interacciones directas entre las personas. Es indirecta cuando el conocimiento especializado es transformado en información que pueda ser comprendida por otros. El proceso clave es la intermediación del conocimiento a través de su captura en información presentada en documentos, planos, instructivos y otros medios impresos o digitales, de allí, para Rodríguez, (2010). En consecuencia, “La transferencia de conocimiento está íntimamente relacionada con el aprendizaje organizativo, dado que una de las manifestaciones prácticas más predominantes y efectivas del mismo es precisamente la transferencia de conocimientos.” (P.56).

Por su parte, la palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros lo interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, entendiéndose así mismo el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. Al respecto, Pérez, (2010), se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que se divide o clasifica en educación y capacitación. “La capacitación significa preparar a la persona para el puesto de trabajo, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su lugar de trabajo.” (P.17).

Sobre la base señalada, se considera la capacitación como una actividad enfocada a preparar a los trabajadores en cuanto a las funciones o tareas que tienen que realizar en la organización a la cual ingresa, representa un elemento fundamental dirigido a mejorar la forma de alcanzar los objetivos y mantener un equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. En virtud de los señalamientos anteriores, puede inferirse que uno de los temas de gran actualidad tanto en las empresas públicas como privadas, lo constituyen los procesos de formación, lo cual se hace necesario contar con una infraestructura que permita la realización continua de dicha actividad, a fin de contribuir con el progreso empresarial, al respecto hay una relación íntima entre capacitación y progreso de las instituciones y es evidente como nos lleva a distinguir los componentes de la productividad elevando el bienestar socio-económico de quienes la integran.

En este orden de ideas, hasta ahora se ha podido determinar que las organizaciones se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital para garantizar su permanencia a través del tiempo. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talento, inteligencia y

racionalidad precisamente por la nueva visión de las personas, ya no como trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores de la misma, por ende, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de Gestión del talento humano y las nuevas funciones se definen en cuatro ejes: Estrategias de recursos humanos. Infraestructura, contribución de los trabajadores y cambio organizacional.

En tal sentido, formar es mucho más que solo informar, cada vez que se lleva a cabo un proceso de formación se ve representado en el enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones se dan cuenta de ello. Por ende, una organización para tener éxito debe contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos y esto lo determina la socio formación. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen las organizaciones, elaboran productos y prestan servicio de forma excepcional es por ello que la gestión para la formación integral del individuo y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo.

La transferencia del aprendizaje en la de formación del talento humano

Una de las interrogantes que inquieta a los gerentes que envían a sus funcionarios a eventos y actividades de capacitación es precisamente si se compadece la cantidad de dinero invertida en estos procesos de formación con el incremento esperado del desempeño en el puesto de trabajo, y la pregunta se torna aún más crítica cuando se trata de entrenamientos dirigidos al desarrollo de competencias gerenciales por cuanto la evidencia del mejoramiento es menos tangible que cuando se trata de capacitaciones de tipo práctico. La pregunta se relaciona precisamente con el retorno esperado para la empresa sobre la inversión realizada en cada una de las

personas asistentes a los programas de formación, entrenamiento o capacitación.

Cuando se habla de transferencia del aprendizaje se hace referencia al porcentaje de aplicación en el puesto de trabajo con relación a lo visto y aprendido en el evento de capacitación. Los estudios muestran que, en la mayoría de los procesos, apenas entre el 8% y el 12%* de ese aprendizaje adquirido es utilizado en el puesto de trabajo, por tanto las cuentas para el gerente financiero suelen ser fáciles de obtener y saber así que algo está pasando en la gerencia de capacitación. De allí, que Ramos (2010), señale, que algunas de las causas por las cuales las tasas de retorno, en términos de aplicabilidad del aprendizaje al puesto de trabajo, son tan bajas pueden referirse a algunas de las siguientes causas:

- Un Diagnóstico de necesidades de capacitación no ajustado al marco estratégico corporativo o bien, realizado con una metodología que no abarca la realidad organizacional.

- Una inadecuada selección de las personas que deben asistir a cada uno de los eventos programados. En ocasiones se llevan personas que no necesitan de dicha capacitación, para completar el cupo, para no crear conflictos internos o bien porque la persona está disponible

- No tener claramente identificados los niveles de profundidad requeridos para cada uno de los temas que se ofrecen al personal. Por lo que es necesario de buscar proveedores de capacitación con metodologías de aprendizaje no ajustadas a las necesidades de la empresa.

- Falta de seguimiento y monitoreo a la curva de aprendizaje después de cada uno de los eventos de capacitación.

-No contar con indicadores medibles de los resultados esperados después de los eventos de capacitación.

-Realizar eventos de capacitación que resultan de necesidades puntuales y/o coyunturales de la empresa pero no están relacionados con necesidades estructurales de la organización.

-Verdadera transferencia del aprendizaje.

En este contexto, es importante que la gerencia identifique las acciones y responsabilidades que debe atender para que los planes y programas de formación y entrenamiento contribuyan a que se incremente de modo significativo la tasa de retorno del aprendizaje, algunas de ellos son:

Tener claridad que los procesos de capacitación apuntan al desarrollo de la organización pero también de la persona.

Reconocer la importancia y necesidad de personalizar el proceso de capacitación, ya que es posible que el mismo taller o seminario lo requieran varias personas pero quizá en un nivel distinto de profundidad.

Establecer con anterioridad los resultados esperados en el proceso de capacitación y de esta manera cuidar que los aprendizajes logrados sean los requeridos para el incremento o desarrollo de las competencias definidas, identificando las diferentes opciones existentes en el mercado o al interior de la empresa para desarrollar los programas de capacitación. Por ello, a nivel gerencial la formación del talento humano es entendida como un proceso intencionado y sistemático que favorece la comprensión, apropiación y construcción de conocimiento, a partir tanto de insumos teóricos, del

contexto, y de la experiencia; y que propicia en el talento humano su potencial como agente transformador de la sociedad.

2.3. Enfoques teóricos que sustentan la Investigación

2.3.1. Teoría de los recursos y las capacidades (1995)

En el fascinante, pero amplio y diverso campo de la administración estratégica surge la teoría de recursos y capacidades, de la que posteriormente, de la mano de la escuela de procesos, aparece la gestión del conocimiento, considerándose el conocimiento tanto como un recurso como una capacidad estratégica de la organización. La administración estratégica (Grant, 1995), supone un proceso diagnóstico interno y externo en el marco de un ejercicio prospectivo, requiere la construcción de la misión, la visión y un marco de principios, valores y objetivos institucionales, contempla el análisis, formulación e implementación de estrategias, incorporando la medición mediante indicadores que permitan evaluar los procesos, resultados e impacto y, en caso de ser necesario, efectuar los ajustes respectivos.

La teoría de los recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características de la misma –heterogeneidad- y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas. Por su parte, sostiene también que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características

competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone.

Cabe añadir que mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr ventajas competitivas sostenibles. A través de los recursos y capacidades, entonces, la organización puede hacer realidad y ajustar la estrategia.

El nuevo esquema organizativo habrá de tener en cuenta, entonces, los constantes y rápidos cambios del entorno, la visión y el propósito organizacionales, las necesidades y expectativas de los diversos agentes que interactúan con la empresa -clientes, proveedores, empleados, propietarios, competencia, gobierno, sociedad en general- y el proceso de creación de valor, con la posibilidad de operar en un entorno complejo e incierto, generando entre todos los que forman parte de la organización - personas, grupos, redes- un conocimiento que sea capaz de añadir valor y diferenciarla, generando así, una ventaja competitiva sostenible, sin olvidar que el conocimiento se adquiere cuando el ser humano aprende.

Sin embargo, la competitividad no se relaciona exclusivamente con factores del entorno, sino que depende, sobre todo, de los recursos y capacidades con que cuente la organización para hacerle frente y aprovecharlo al máximo, en especial, acorde con lo tratado, el conocimiento, que constituye un recurso porque se requiere de diferentes saberes para desarrollar las actividades de la empresa: mercado, clientes, tecnología, legislación, competencia, mejores prácticas, producción, servicio, entre otros. Por otra parte, se trata de un recurso intangible, individual, humano u organizativo, en ocasiones escaso, heterogéneo, defendible legalmente,

valioso estratégicamente para la empresa ya que no se deprecia con el uso, y su réplica o imitación puede ser difícil dada su naturaleza tácita y compleja.

La combinación de conocimientos de diferentes personas en la empresa crea capacidades distintivas y genera sinergias, ya que puede extenderse con un costo reducido a otros productos, servicios o mercados sin disminuir su valor, más bien, entre más conocimiento se usa, más valor se genera. Un ambiente de aprendizaje en la empresa fomenta dicha combinación y proporciona las condiciones necesarias para la aplicación productiva del conocimiento adquirido, al brindar espacios, recursos y en general una cultura favorable a la absorción, utilización y socialización del conocimiento.

El conocimiento reside en la mente de las personas y de allí su conexión inicial con la dirección de recursos humanos y el aprendizaje en las organizaciones, la cual se traduce en escenarios de interacción social para compartirlo y dinamizarlo, de directrices para aplicarlo en función de procesos y resultados concretos, del acompañamiento y continuidad que le son propios y de la necesidad de ser medida su contribución, sin olvidar que desde su lectura como recurso o capacidad, en particular en una sociedad del conocimiento, se convierte en un bien transable en el mercado con un relevante impacto estratégico y competitivo.

Finalmente, con base en lo dicho se puede afirmar que la ventaja competitiva es posible si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presenta el conocimiento construido y mejorado por los seres humanos que interactúan en la organización y susceptibles de aplicar al aprendizaje como capacidad dinámica de la organización. Si se conservan en el tiempo los anteriores atributos, tal ventaja competitiva será sostenible, por lo que tanto

los recursos humanos como el conocimiento, mediado por el aprendizaje, han de ser gestionados adecuadamente, o de manera más precisa, dirigidos, por lo que las áreas de talento humano y los líderes en la empresa son actores cruciales en la ecuación que integra el conocimiento, la estrategia, las personas y la competitividad de la organización

2.3.2. Teoría de la Teoría del Comportamiento Organizacional. (Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841 – 1925))

Puede considerarse, como el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos e individuos se comportan dentro de ellas. Por lo que puede decirse que es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente. En esta teoría, Sosa (2009) refiere a Simón (1947) quien concibe a la organización como un sistema cooperativo racional, en la que solamente se puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían.

Para estudiar el comportamiento organizacional se tomará en consideración a Chiavenato (2006) quien establece que “el comportamiento de las personas se orientan hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él”. (p.96). Por tanto conviene destacar que aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación, comunicabilidad, entre otros, no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, experiencias, expectativas y objetivos individuales, en este sentido, es determinante la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

En este contexto, recursos humanos es una de las áreas de las organizaciones que está más sujetas a cambios, son tantas que hasta la denominación del área ha sido sustituido por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas. Estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del área sumergiéndolos en el campo de la administración moderna en lo referente a las personas. En este sentido, los directivos deben poseer una visión global de la organización para evaluar todas las áreas funcionales y actividades, con el fin de ayudar a la organización a alcanzar sus metas u objetivos, como requisito para desarrollar una eficiente y eficaz dirección estratégica.

2.3.3. Teoría de la Gerencia del Conocimiento según Rodríguez, (2006)

La gerencia del conocimiento está relacionada con el análisis de riesgo y con la mente conceptual del gerente como el desarrollo de una cadena en la cual el gerente requiere plantear una estrategia, con el deseo implícito y explícito de reducir el riesgo de falla y para lo cual necesita dar una estructura conceptual que soporte las decisiones.

No obstante, se supone que el riesgo es un atributo que permanece en la organización y con el cual se debe convivir; el riesgo se busca gerencial y minimizar pero no se puede reducir a cero. Esto requiere de un desarrollo de conocimiento al interior de la organización para lograr desarrollar tácticas para enfrentarlo. Los conceptos en la mente del gerente son cada vez más complejos, pero a su vez para ponerlos en funcionamiento se deben buscar las formas de mayor simplicidad.

Se entiende que a menor entropía se requiere más información, más conceptualización y más conocimiento para gestionar. Son tan altos los volúmenes de datos y tanta la información que no sirve, que si no es bien administrada se generará mayor entropía. Para lograr una buena clasificación se requiere que los conceptos sean más claros y menos ambiguos. Se deben definir adecuadamente los objetivos y conceptos administrativos y que al interior de las organizaciones se sepa qué tipo de lenguaje se habla. Se supone que la mente gerencial siempre está asociada con las actividades de conceptualizar, planificar, organizar, decidir, ejecutar, controlar y proporcionar retroalimentación al sistema de la organización. Todos estos componentes requieren un alto grado de conocimiento.

En este contexto, la gerencia del conocimiento es una forma de desarrollar el recurso humano pero a la vez es la forma de ver la organización como un conjunto de mentes trabajando para lograr objetivos comunes. El grupo de mentes requiere organización para reducir los riesgos. Es fundamental, en la organización, desarrollar los mecanismos, tecnologías, procedimientos para que el conocimiento de la institución se convierta cada vez más una en ventaja competitiva sostenible.

El concepto de gerencia de conocimiento no debe confundirse con el de sistema de gerencia de conocimiento. El segundo es el soporte de la gerencia del conocimiento, Este corresponde a la estructura tecnológica y de sistemas que se desarrolla en una organización, con el propósito de administrar los procesos de conocimiento. En este sentido, los procesos de conocimiento se clasifican en: Producción y creación de conocimiento, transferencia de conocimiento, almacenamiento y posibilidad de acceso y, finalmente, aplicación. Estos procesos comprenden el aprendizaje y el desarrollo de las diferentes disciplinas administrativas como son finanzas, mercadeo, producción y administración de recursos humanos.

2.4 Reseña de la Institución

Petrocasa Es una empresa de Producción Social dedicada a la fabricación de elementos constructivos a base una mezcla de material polimérico de alta tecnología, para el ramo de la construcción de viviendas a precio accesible y de calidad, a través de equipos y maquinarias con tecnologías de punta, además de un personal calificado y comprometido, contribuyendo con la Gran misión Vivienda Venezuela en proveer casas dignas al pueblo Venezolano en armonía con el medio ambiente.

Actualmente Petrocasa utiliza de 30 a 40 mil toneladas de Policloruro de Vinilo (PVC) al año, “pero cuando estén todas las fábricas listas, su consumo será casi la totalidad del PVC” que se produce en el complejo Ana María Campos, ubicado en el estado Zulia, el cual se estima en 120 mil toneladas anuales. “Estamos industrializando la materia prima que producimos”. Esta empresa cuenta con cinco nuevas fábricas para el sistema constructivo de viviendas se están creando en Venezuela ubicadas en Carabobo, Apure y Zulia, dos son destinadas a la producción de perfiles, dos de ventanas y una de puertas.

Visión:

Ser la empresa líder en el diseño, fabricación y comercialización de elementos de construcción, desarrollados a partir de la mezcla polimérica, enmarcado en el Plan de la Patria venezolana, impulsando la vida digna de nuestro pueblo, América Latina y el Caribe

Misión

Fabricar y comercializar elementos de construcción de mezcla polimérica, con eficiencia y calidad en armonía con el ambiente y su entorno, en todas las Plantas Petrocasa S.A., con personal calificado y comprometido, promoviendo edificaciones dignas.

2.5. Bases Legales

Según Palella (2004), se refiere a las bases legales "como a las normativas jurídicas que sustenta el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones decretos entre otros" (P.55). En tal sentido y para efecto de la presente investigación se refieren las siguientes:

Constitución Bolivariana de Venezuela (1999).

Art. 87: "Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizara la adopción de las medidas necesarias a los fines que toda persona pueda obtener ocupación productiva..."

A través de este artículo el estado establece la responsabilidad de los patrones en garantizar ambientes de trabajo acordes, donde el trabajador pueda desempeñar sus funciones sin afectar su condición humana, a su vez a través del artículo 103 se instituye el derecho de todas las personas a recibir una educación integral de manera permanente, como parte del proceso motivacional, de formación y capacitación, por consiguiente constituye el primer basamento legal que enmarca el desarrollo de la presente investigación

Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (2012).

Art. 26. “Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador...”

Art. 35. “Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado”

En tal sentido, esta ley como parte del derecho positivo en Venezuela define y norma lo concerniente al trabajador y el derecho al trabajo por lo tanto se fomenta mediante la creación de entidades de trabajo que constituyen fuente de desarrollo para el estado.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

Artículo 53. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a: Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales

Con este artículo se reitera el derecho de los trabajadores a desarrollar sus funciones en condiciones de seguridad y bienestar adecuadas, a su vez afianza el derecho a recibir capacitación tanto, teórica como práctica, de

manera adecuada y periódica, todo esto con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales e individuales presentes en la organización.

Plan Socialista 2013-2019

Dando continuidad al plan estratégico 2007 – 2013 con relación al nuevo modelo productivo socialista y afianzando las directrices contempladas en el mismo se destaca la formulación y creación de este plan el cual contempla entre sus objetivos:

Objetivo Nacional 2.1.: Propulsar la transformación del sistema económico, en función de la transición al socialismo bolivariano, trascendiendo el modelo rentista petrolero capitalista hacia el modelo productivo socialista, basado en el desarrollo de las fuerzas productivas.

Objetivos Estratégicos: 2.1.1. Impulsar nuevas formas de organización de la Producción que pongan al servicio de la Sociedad los medios de Producción e impulsen la generación del tejido productivo bajo un nuevo metabolismo para la transición al socialismo.

Objetivos Generales: 2.1.1.2. Propiciar la democratización de los medios de producción e impulsar nuevas formas de articulación de formas de propiedad poniéndolas al servicio de la sociedad.

Por consiguiente direcciona la nueva forma de organización como ente de trabajo dentro de la corporación de empresas del estado al servicio de las comunidades en pro del desarrollo colectivo de cada estado venezolano.

Sistema Nacional de Adiestramiento

Dentro de las pautas que señala el Servicio autónomo sistema nacional de adiestramiento, en lo esencial actúa como organismo coordinador de la acción rectora para el desarrollo y seguimiento de las políticas de capacitación; de igual forma sirve de puente constituciones educativas para entender necesidades sectoriales, propiciando el empleo de la tecnología educativa y de la comunicación, a fin de prestar asistencia técnica y ejecutar programas para el desarrollo de los recursos humanos al servicio del estado.

Por otra parte, en la coyuntura de cambio que vive Venezuela, las políticas de formación y adiestramiento, deben ser concebidas y planteadas a la luz de un proyecto de capacitación y desarrollo del recurso humano del estado venezolano, teniendo como propósito calificar y desarrollar al personal para que realice las tareas y desempeñe los roles que le corresponden, con un máximo de eficiencia, y/o habilitarlo para nuevas funciones que se derivan de cambios organizacionales, nuevas tecnologías y equipos, o bien, para que realice nuevas y más complejas tareas.

2.6. Operacionalización de las Variables

A continuación se presentará un sistema de variables, es decir, una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional en función de sus indicadores. El sistema será desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores.

Arias (2012), define una variable como “características de la realidad que pueden ser determinadas por observación y lo más importante, que pueden mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, de una persona a otra, o de un país a otro”.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El Marco Metodológico en un trabajo de investigación, incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado. Por su parte, Sabino (2010), define el marco metodológico como “el conjunto de acciones destinada a describir a analizar el fondo del problema planteado a través de procedimientos específicos que influyen las técnicas de observación y recolección de datos determinados con el cómo se realizara el estudio...” (p. 118). Por consiguiente, se describe cada uno de los aspectos que involucra la metodología del estudio.

3.1 Enfoque Epistemológico

El enfoque en el cual se enmarca la presente investigación es de tipo cuantitativo, Tamayo y Tamayo (2008) expresa que: “Es el que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.” (P.6). Tal señalamiento enfatiza, que en los estudios cuantitativos se elige una idea, que se transforma en una o varias preguntas de esa investigación, de las mismas se obtienen hipótesis o variables, se miden en un contexto determinado, se analizan las mediciones obtenidas a través de métodos estadísticos para extraer las conclusiones.

3.2. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo no experimental la cual según Balestrini (2009) es aquella que: “Se realiza sin manipulación alguna de

manera deliberada las variables independiente, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin intervención directa del investigador.” (P.9). De acuerdo con lo expuesto, en este tipo de estudio el investigador no intervendrá para modificar la variable, sino que se realiza un análisis del aprendizaje organizacional en el contexto de la formación del talento humano en Petrocasa Municipio Biruaca Estado Apure. Tal aspecto demuestra que la investigación no experimental es cercana a la realidad natural cotidiana.

3.3. Diseño de Investigación

La presente investigación se ajusta a un diseño de campo. Según Arias, (2012), la investigación de campo “Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” (P.31). Tal aspecto se basa en que la información o datos primarios, serán obtenidos directamente de la realidad. Su valor reside es que a través de ello, el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que ha colectado los datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso que surja dudas respecto a su realidad.

En tal sentido, puede entenderse como la obligación que tiene un investigador de ir directamente al campo o realidad donde se está desarrollando el fenómeno o problema para poder recolectar toda la información necesaria lo que por ende, le permitirá conocer los orígenes y las consecuencias que este genera al contexto donde se esté desarrollando.

3.4. Nivel de Investigación

La presente investigación se encuentra posee en un nivel descriptivo, la cual señala Sampieri, (2008) que la investigación descriptiva “no tiene la posibilidad de manipular las variables, ya que los hechos que se observan

implican sucesos que han tenido lugar en un tiempo y en un espacio específico, en todo caso el investigador tiene la potestad de operar los instrumentos de observación y descripción y la forma en que se relacionen los hechos para su análisis posterior” (P. 6). De lo anteriormente señalado, se desprende que en este estudio se realiza un análisis de los hechos que se observen a través de la descripción.

3.6. Población y Muestra

3.6.1 Población

La población, según Arias (2012), se refiere a, “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (P.21). En este orden de ideas, para efectos de este estudio se tomará la muestra censal, es decir, que como lo señala Sampieri, (Ibídem): “Es aquella en la cual se toma el cien por ciento de la población en estudio.” (P.212). Tal aspecto obedece a que la misma es una muestra finita por lo pequeño de la población lo cual facilita su estudio.

3.6.2 Muestra

En relación a este aspecto, se considerará como muestra para el presente estudio la población en total, en tal sentido, la misma se corresponde a los doce (12) gerentes que se desempeñan en la planta Petrocasa Municipio Biruaca del estado Apure. En atención a las características de los sujetos, todos forman parte del estudio. A este respecto, Sabino (2007), señala que “Para garantizar el trabajo la máxima confiabilidad de los resultados, es recomendable según los requerimientos de la investigación obtener el máximo de unidades poblacionales.” (P. 168); aspecto que se consideró relevante para el desarrollo de esta investigación.

Para el caso que compete a este estudio, la misma está estructurada de la siguiente manera:

Cuadro 1.
Población y muestra objeto de estudio

Unidad Departamental	Cant.
Superintendente de Producción	1
Superintendente de Almacén	1
Superintendente de Aseguramiento y control	1
Superintendente de Mantenimiento	1
Superintendente de ventanas	1
Superintendente de servicios generales	1
Superintendente de Recursos Humanos	1
Gerentes de Apoyo	5
Total	12

Fuente: Superintendencia de Recursos Humanos Petrocasa Biruaca

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.7.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas, son definidas por Sabino (2010) de la siguiente manera: “Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia” (p. 81). La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.

3.7.2 Instrumento de Recolección de datos

Para recabar la información se utilizará el cuestionario. Considerando la definición realizada por Hurtado (2008) el cual afirma que: “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular” (P. 469), dicho cuestionario se presenta como un formulario impreso compuesto por 20 preguntas con opciones de respuestas: siempre, (S), casi siempre, (C/S), algunas veces, (A/V), casi nunca, (C/N), nunca. (N) relacionadas directamente a las variables sujetas a medición, basadas en los objetivos de la investigación, las cuales están destinadas a obtener respuesta sobre el problema en estudio.

3.8 Validez y Confiabilidad

3.8.1 Validez del Instrumento

El instrumento utilizado en esta investigación será sometido a un proceso de validación. Hurtado (2008) señala que "La validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que desea medir." (P. 127). En este sentido, antes de su aplicación a la población en estudio, el instrumento será sometido a juicio de expertos los cuales verificaran la consistencia de los ítems en correlación a las variables y objetivos de estudio, la precisión y claridad del lenguaje, así como la representatividad y pertinencia.

3.8.2 Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento según Balestrini (2009), “Es la capacidad que tiene un instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones.” (P. 87). En tal sentido, para obtener la confiabilidad del instrumento se realizará una prueba piloto, utilizando a siete (07) gerentes

que no forman parte de la población en estudio, pero poseen características similares a la población en estudio.

Los datos a obtener se procesaran mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach; se elegirá esta técnica que de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2008), se basa en “La consistencia y precisión de las respuestas del individuo respecto a los ítems del instrumento.” (P. 87).

3.9 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos según Arias (2012) “describen las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan tales como: clasificación, registro, tabulación, y codificación si fuere el caso” (p.115). Dentro de este contexto, se utilizó la estadística descriptiva en la cual el análisis de los ítems se clasificaron, tabularon y presentados en cuadros estadísticos de distribución de frecuencias con valores absolutos y porcentuales, siendo detallados por cada variable a fin de dar una explicación mediante un análisis general y particular por cada ítems de los cuales emergen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis en base al desarrollo de los objetivos presentados en la investigación realizada, respetando los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, para de esta manera presentarlos mediante resultados confiables, los cuales dieron origen al diagnóstico realizado en el presente estudio. Conforme a ello, se muestran los resultados, análisis e interpretación de los ítems contentivos en el cuestionario, de los cuales se extrajo información importante sobre las variables en estudio siendo estas: los elementos que fundamentan el aprendizaje organizacional y la formación del talento humano.

Por consiguiente, se muestran los resultados para cada variable distribuida en una tabla de frecuencias y posteriormente representadas gráficamente de acuerdo a sus resultados promedios, con la finalidad de que sea apreciada más fácilmente. El análisis inferencial de los resultados, se ejecuta para cada uno de los ítems. Considerando de esta forma, que la información se presenta de forma más clara y precisa, al realizar un análisis objetivo, interrelacionado y fundamentado en las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de investigación, para de esta manera lograr obtener un estudio científico notable e inequívoco. A continuación, se presentan dichos resultados:

Cuadro N° 2.
Distribución de Frecuencias para Variable I: Elementos que fundamentan el aprendizaje organizacional. Dimensión: Procesos

ITEM	(S)	Fr	(C/S)	Fr	(A/V)	Fr	(C/N)	Fr	(N)	Fr	Total	Fr
		%		%		%		%		%		%
Considera que la empresa es direccionada con base una planificación estratégica	5	41,67	3	25	4	33,33	0	0	0	0	12	100
Considera que la estructura organizativa es funcional en relación a la operatividad de la empresa	7	58,33	5	41,67	0	0	0	0	0	0	12	100
Considera que la empresa tecnológicamente se encuentra adaptada a los requerimientos del entorno	7	58,33	5	41,67	0	0	0	0	0	0	12	100
Considera que los niveles de eficiencia alcanzados mensualmente es con base a los objetivos planteados	6	50	4	33,33	2	16,67	0	0	0	0	12	100
Considera que la organización aplica estrategias motivacionales para mejorar el desempeño de sus trabajadores	4	33,33	3	25	3	25	2	16,67	0	0	12	100
Considera que existe una comunicación efectiva con el personal a su cargo	3	25	3	25	5	41,67	1	8,333	0	0	12	100
PROMEDIO	5,333	44,44	3,833	31,94	2,333	19,44	0,5	4,167	0	0	12	100

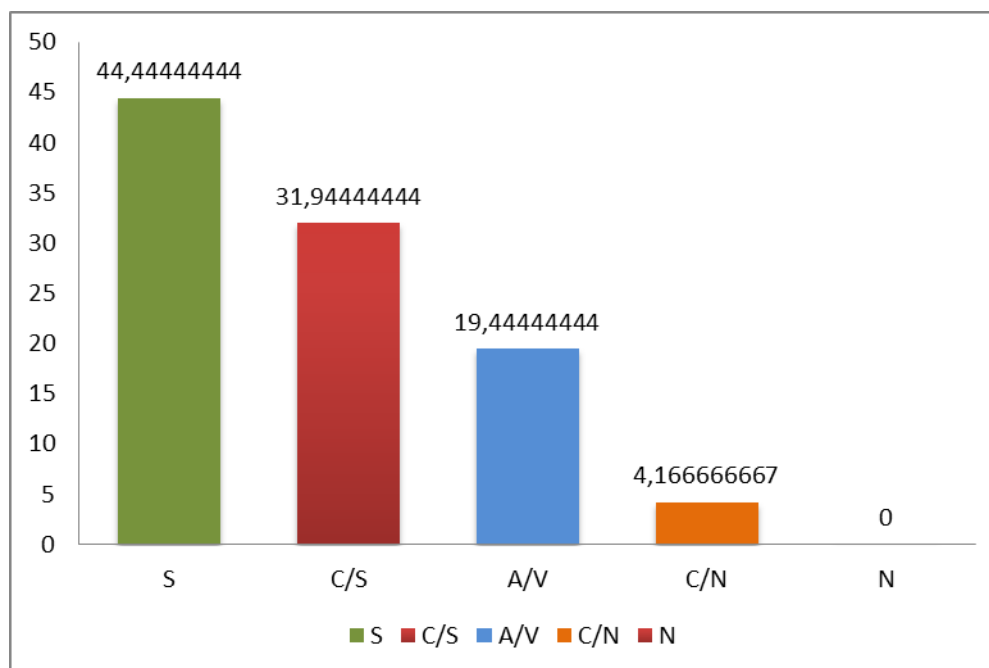


Gráfico 1.
Distribución de Frecuencias para Variable I: Elementos que fundamentan el aprendizaje organizacional. Dimensión: Procesos

A continuación se presenta el análisis individualizado para los ítems, correspondiente a la siguiente variable: Elementos que fundamentan el aprendizaje organizacional. Dimensión: Procesos

1. Considera que la empresa es direccionada con base una planificación estratégica: los hallazgos referidos al presente ítem, denotan que el 41,7% de los encuestados respondieron que Siempre, el 25% Casi Siempre y el 33,3% Algunas veces. Lo que permite inferir que por la tendencia de las respuestas la empresa hace uso de la planificación estratégica en la manera como se gerencia y se direcciona la misma. Como es a bien saber, Chiavenato (2009) afirma que: “la planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos”. (P.132). Por consiguiente, es para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, y mecanismos definen la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, que se traducen en crecimiento económico, humano y/o tecnológico.
2. Considera que la estructura organizativa es funcional en relación a la operatividad de la empresa: en relación a este ítem las respuestas obtenidas reflejaron que 58,3% afirmaron que siempre y el 41,7% Casi Siempre, es decir, que el 100% de las respuestas se encuentran entre estas dos opciones, al respecto da a entender que operativamente resulta funcional la estructura organizativa en la cual se encuentran distribuidos las áreas que integran la planta, a fin de que la misma permita alcanzar las metas trazadas.
3. Considera que la empresa tecnológicamente se encuentra adaptada a los requerimientos del entorno: seguidamente al analizar este ítem. las respuestas obtenidas muestran que el 58,3% manifestaron que siempre y el 41,7% Casi Siempre, es decir, que de igual manera el 100% de las respuestas se encuentran entre estas dos opciones, lo que permite

concluir que tecnológicamente la empresa se encuentra a la vanguardia de las necesidades del entorno. Es decir, El dinamismo del entorno económico, político, social y la evolución y sofisticación de la tecnología, obligan a las empresas a afrontar efectiva y oportunamente los cambios a sucederse, optimizando el uso de los recursos mediante la evolución y adaptación de la tecnología a través del proceso de Gerencia Estratégica. En este sentido, Terán (2010) afirma que: “los progresos en las denominadas tecnologías de la información, que abarcan los equipos y aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto en el mundo empresarial”. (P.19). De hecho, se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la información o Sociedad de Conocimiento, que viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes, que son la sociedad agraria y la sociedad industrial.

4. Considera que los niveles de eficiencia alcanzados mensualmente es con base a los objetivos planteados: el 100% de las respuestas obtenidas de los encuestados se ubica en las opciones Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces lo cual permite inferir que en su mayoría consideran que el logro de las metas con base a los niveles de eficiencia se enmarcan en los objetivos de la organización. Lo permite relacionar los resultados de esta interrogante con los obtenidos del primer ítem en relación a la planificación estratégica, por consiguiente, el cumplimiento del plan estratégico debe estar centrado en el cumplimiento de los objetivos contemplado en el mismo. En este sentido, los objetivos son esenciales para el éxito de cualquier organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.
5. Considera que la organización aplica estrategias motivacionales para mejorar el desempeño de sus trabajadores: En relación a este ítem los resultados obtenidos son los siguientes el 33,3% respondió que Siempre;

el 25% Casi Siempre; el 41,7% Algunas Veces y el 8,33% Casi Nunca, lo que conlleva a interpretar no siempre son empleadas estrategias motivacionales para optimizar el desempeño. Las estrategias presentes en la empresa son aquellas de carácter remunerativo y que forman parte de la oferta de trabajo que se le presenta a cada trabajador, sin embargo, se requiere de implementar estrategias motivacionales de carácter no salarial que contribuyan a mejorar el desempeño de los trabajadores. Al respecto, Chiavenato (2009) afirma que “la motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño” (P.112), partiendo de dicha afirmación, es necesario pensar en que se debe estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

6. Considera que existe una comunicación efectiva con el personal a su cargo: Al respecto se presentan los resultados: el 25% con la opción de Siempre, un 25% con la opción Casi Siempre, por consiguiente ambas opciones ya representan el 50%, por otro lado el 41,7% Algunas veces y el 8,33% Casi Nunca, lo cual permite analizar e inferir que existen algunas debilidades en la efectividad de la comunicación lo cual se ve reflejada en la articulación del trabajo y por ende en los resultados obtenidos, sin embargo, los trabajadores cumplen con sus responsabilidades en cada puesto de trabajo. Como es a bien saber, la comunicación en las organizaciones juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados lo que conlleva genera un clima organizacional tenso y poco productivo.

cuadro N° 3.

Distribución de Frecuencias para Variable I: Elementos que fundamentan el aprendizaje organizacional. Dimensión: Compromiso Organizacional.

ITEM	(S)	Fr	(C/S)	Fr	(A/V)	Fr	(C/N)	Fr	(N)	Fr	Total	Fr
		%		%		%		%		%		%
Como líder promueve el realce de valores institucionales en la empresa	0	0	3	25	7	58,33	2	16,67	0	0	12	100
Como líder emplea estrategias que fomenten la proactividad en la empresa	1	8,333	3	25	6	50	2	16,67	0	0	12	100
Considera usted, que la empresa promueve y aplica nuevas ideas y productos conforme a los requerimientos del entorno	0	0	2	16,67	2	16,67	7	58,33	1	8,333	12	100
Considera que la empresa promueve normas de convivencia que mejoren las relaciones interpersonales entre los trabajadores.	1	8,333	4	33,33	5	41,67	2	16,67	0	0	12	100
Considera que la empresa promueve la mutua colaboración de sus miembros en el logro de los objetivos	1	8,333	2	16,67	4	33,33	5	41,67	0	0	12	100
Considera que la empresa busca optimizar el sentido de pertenencia de los trabajadores como herramienta corporativa	2	16,67	4	33,33	6	50	0	0	0	0	12	100
PROMEDIO	0,833	6,944	3	25	5	41,67	3	25	0,167	1,389	12	100

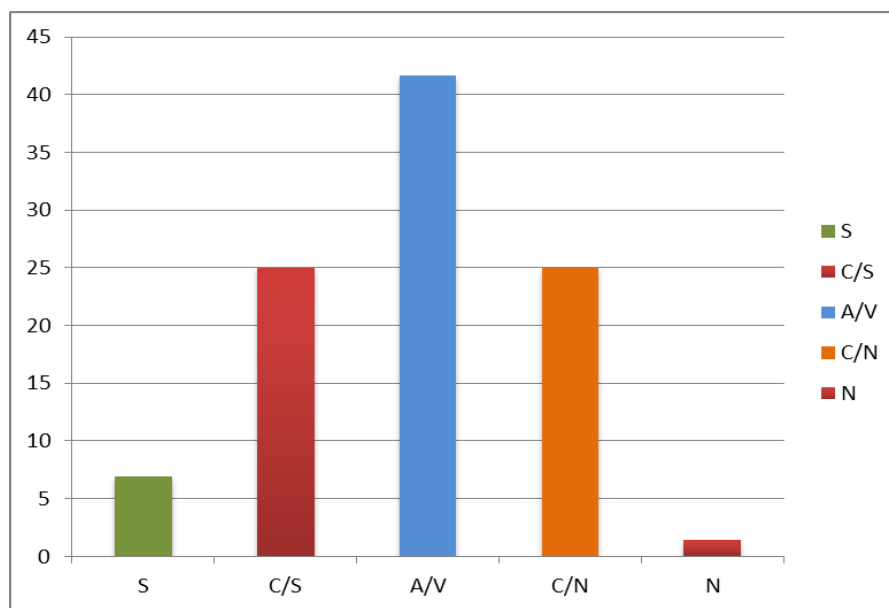


Gráfico 2.

Distribución de Frecuencias para Variable I: Elementos que fundamentan el aprendizaje organizacional. Dimensión: Compromiso Organizacional

Dando continuidad al análisis y presentación de los resultados a continuación se presenta lo concerniente a la variable: Elementos que fundamentan el aprendizaje organizacional. Dimensión: Compromiso Organizacional.

1. Como líder promueve el realce de valores institucionales en la empresa: Con respecto a los resultados el 25% respondió Casi Siempre; el 58,3% Algunas Veces; el 16,7% Casi Nunca. En tal sentido, se puede interpretar que con poca frecuencia se promueve el los valores de la organización como factor clave en el desarrollo de la organización y por consiguiente el índice en el aprendizaje organizacional. Al respecto, la empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética. Toda empresa moderna debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en su progreso. Sin duda alguna, hay que destacar que los valores institucionales de toda organización hacen que esta cuente con una personalidad propia dentro del mercado donde interactúa, los valores institucionales forjan los compromisos de la empresa con sus inversionistas, sus consumidores y con su medio ambiente.
2. Como líder emplea estrategias que fomenten las proactividad en la empresa: con base a este ítem, las respuestas obtenidas son las siguientes: el 8,33% afirman que Siempre; el 25% Casi Siempre; el 50% Algunas Veces; y el 16,67 Casi Nunca. Por lo que se puede evidenciar, que como líderes no le da la importancia que debería a este elemento clave dentro de las organizaciones, por lo que, el comportamiento proactivo es hoy en día un factor determinante para la supervivencia de las empresas en un entorno que es tan cambiante

como diverso. Las empresas deben aprender a gestionar la incertidumbre y el cambio, y atreverse a romper los paradigmas internos y de la propia industria.

3. Considera usted, que la empresa promueve y aplica nuevas ideas y productos conforme a los requerimientos del entorno: basándonos en las respuestas obtenidas el 16,7% manifestó Casi Siempre; el 16,7% Algunas Veces; el 58,3% Casi Nunca y el 8,33% Nunca. En relación a estos resultados y por la interacción entre los encuestados se pudo conocer que la producción se realiza de acuerdo a lineamientos de los diferentes programas pilotos de la corporación por siguiente si limitan en promover nuevas ideas, sin embargo, la organización puede considerar las opiniones de los trabajadores en función de poder mejorar los procesos productivos y operativos en la organización.
4. Considera que la empresa promueve normas de convivencia que mejoren las relaciones interpersonales entre los trabajadores: al respecto el 8,33% respondió Siempre; el 33,3% Casi Siempre; el 41,7% Algunas Veces y el 16,7% Casi Nunca. Con base a estos resultados permite inferir que pocas veces la empresa promueve normas de convivencia en la misma. Como es a bien saber que lograr una buena convivencia en el ambiente laboral es algo más difícil de lo que se esperaría, lidiar con personas con distintas costumbres y con personas que no tienen los mismos conocimientos, harán que más de alguna vez produzcan roces entre los trabajadores, sobre todo cuando existen egos heridos de por medio o rivalidades sin mucho sentido. En tal sentido, debe promoverse este tipo de estrategias, dado que es considerado uno de los pilares que sostienen una buena empresa es la convivencia y las buenas relaciones laborales entre todos los trabajadores lo cual es garante de los objetivos alcanzar en la organización.
5. Considera que la empresa promueve la mutua colaboración de sus

miembros en el logro de los objetivos: Con base a este ítem, el 8,33% respondió Siempre; el 16,7% Casi Siempre; el 33,3% Algunas Veces y el 41,7% Casi Nunca. Al respecto se evidencia, que existe poca disposición en promover la colaboración entre sus miembros. Dada las vivencias del autor la organización no se centra en este tipo de estrategias dado que el personal por iniciativa propia tiene la disposición de colaborar entre ellos formando equipos de alto desempeño. Sin embargo, por parte de la empresa es necesario promover este tipo de acciones a fin de destacar la importancia de la colaboración, la ayuda mutua y el establecimiento de relaciones personales y profesionales sustentadas en el beneficio mutuo, dado que son el inicio de resultados positivos en los que se demuestra capacidad y sentido de compromiso institucional y colectivo.

6. Considera que la empresa busca optimizar el sentido de pertenencia de los trabajadores como herramienta corporativa: al respecto, el 16,7% respondió Siempre; el 33,3% Casi Siempre y el 50% Algunas Veces. Cabe interpretar, que la empresa con cierta frecuencia promueve acciones que contribuyen a promover el sentido de pertenencia en la organización. Por ende, es un valor en particular que merece atención y cuidado y, al parecer, es uno de los que más se listan en las empresas que quieren impulsar el compromiso, y se trata del conocido "sentido de pertenencia". Al respecto Terán (2012) firma que: "el compromiso que un empleado desarrolle frente a la compañía es una gran ayuda para el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la organización" (P.42). Por ende, debe ser visto como un valor organizacional y se debe estar conscientes de que es como un conjunto de acciones que divide el valor de la empresa en tantas unidades como trabajadores posee, es decir, que deben ser vistos como accionistas de la empresa y por consiguiente sentir que tienen derechos y deberes que ella le concede para lograr sus objetivos.

Cuadro N° 4.
Distribución de Frecuencias para Variable II: Formación del talento humano. Dimensión: Nivel de Conocimiento.

ITEM	(S)	Fr	(C/S)	Fr	(A/V)	Fr	(C/N)	Fr	(N)	Fr	Total	Fr
		%		%		%		%		%		%
La empresa aplica instrumentos que permita la detección de las necesidades de formación.	0	0	1	8,333	3	25	6	50	2	16,67	12	100
La empresa evalúa con frecuencia el desempeño de sus trabajadores	2	16,67	4	33,33	6	50	0	0	0	0	12	100
La empresa ejecuta planes de capacitación en relación a las necesidades de la misma	1	8,333	2	16,67	7	58,33	2	16,67		0	12	100
PROMEDIO	1	8,333	2,333	19,44	5,333	44,44	2,667	22,22	0,667	5,556	12	100

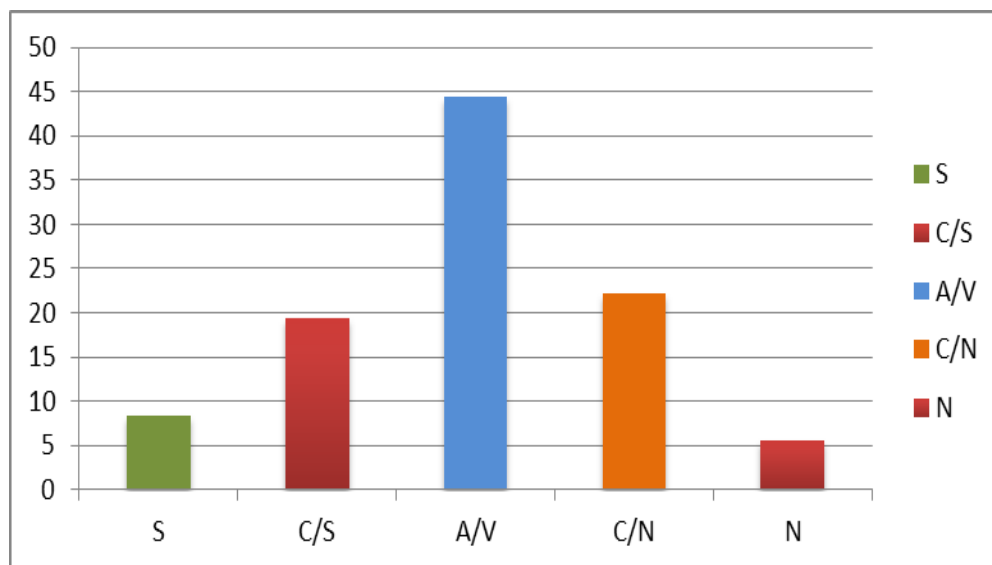


Gráfico 3.
Distribución de Frecuencias para Variable II: Formación del talento humano. Dimensión: Nivel de Conocimiento.

Dando continuidad a este proceso analítico interpretativo de los resultados obtenidos, seguidamente se considera la variable en estudio Formación del talento humano. Dimensión: Nivel de Conocimiento. Al respecto:

1. La empresa aplica instrumentos que permita la detección de las necesidades de formación: El 16,7% se inclinó por la alternativa de respuesta Casi Siempre; el 25% Algunas Veces; el 50% Casi Nunca y el 16,7% Nunca. Resulta relevante estos indicadores de respuestas a efecto de que la empresa ha realizado jornadas de formación, pero generalmente están orientadas a los planes de higiene y seguridad industrial, por consiguiente, y no menos importante se puede inferir que todo plan de formación y capacitado debe estar basado en un instrumento que permita identificar las esas necesidades que pueden subsanadas a través de la formación, es decir, partir de un diagnóstico previo a fin de que cimente el plan y por ende garantice su efecto en relación al objetivo previsto.

En este orden, es de considerar que en todas las empresas, se observa que bajo una denominación u otra, se desarrollan numerosas funciones y actividades comunes entre los diversos procesos: administración, comunicación con el cliente, organización del proceso productivo o planificación de los servicios, actividades de promoción y comercialización del producto o servicio, y el conocimiento de cómo se desarrollan los procesos de trabajo en sus áreas y la detención de sus eventuales puntos de mejora contribuyen al desarrollo de la cualificación de la misma. Al respecto, la formación es uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo en una organización, logrando una mejora en el rendimiento y en la motivación de los trabajadores, pero para que las acciones sean realmente eficientes se debe saberse como detectar las necesidades de formación. Según Chiavenato (2009) afirma que “a grandes rasgos existen dos formas de hacerlo: antes de que sea totalmente necesaria y cuando ya es obligada” (P.249). Considerado la percepción del autor, nos dice indica en otras palabras, que la organización se debe preocupar por planificar la formación como parte de una estrategia integral o bien

hacerlo una vez se detecten problemas evidentes en el rendimiento. Siempre que sea posible se debe intentar actuar con tiempo, para que la formación se pueda desarrollar en plazos razonables y el rendimiento de los trabajadores no experimente problemas que pueden afectar al cliente final o a los resultados económicos.

2. La empresa evalúa con frecuencia el desempeño de sus trabajadores: En este ítem el 100% de las respuestas se distribuyen en las opciones de: 16,7% Siempre; el 33,3% Casi Siempre y el 50% Algunas veces. Lo que permite concluir que no se evalúa con frecuencia el desempeño de sus trabajadores. Por consiguiente, las organizaciones y sus representantes deben tener presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en un instrumento de vital importancia en manos de los profesionales expertos, en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional.

3. La empresa ejecuta planes de capacitación en relación a las necesidades de la misma: Al respecto se obtuvo los siguientes resultados: el 8,33% respondió Siempre; el 16,7% Casi Siempre; el 58,3% Algunas Veces y el 16,7% Casi Nunca. Para el análisis de este ítem es relevante considerar los resultados y el análisis de los anteriores con respecto a este indicador, dado que la empresa si realiza planes de formación y capacitación pero los mismos no están fundados en las necesidades de las misma, dado que la mayoría de los planes de formación se orientan a programas de seguridad e higiene industrial y a lineamientos de índole interno para conocimiento general de sus integrantes.

Cuadro N° 5.
Distribución de Frecuencias para Variable II: Formación del talento humano. Dimensión: Habilidades, destrezas y conducta.

ITEM	(S)	Fr	(C/S)	Fr	(A/V)	Fr	(C/N)	Fr	(N)	Fr	Total	Fr
		%		%		%		%		%		%
La empresa fomenta el desarrollo de habilidades en sus trabajadores	0	0	3	25	5	41,67	4	33,33	0	0	12	100
La empresa valora las aptitudes de los trabajadores en el desarrollo de sus tareas	0	0	7	58,33	5	41,67	0	0	0	0	12	100
La empresa considera el comportamiento que emplean los trabajadores en el cumplimiento de sus labores	2	16,67	4	33,33	6	50	0	0	0	0	12	100
Considera que los trabajadores tienen la disposición de participar en las actividades de formación	4	33,33	6	50	2	16,67	0	0	0	0	12	100
Considera que la formación del talento humano aumentaría los niveles de productividad en la empresa	9	75	2	16,67	1	8,333	0	0	0	0	12	100
PROMEDIO	3	25	4,4	36,67	3,8	31,67	0,8	6,667	0	0	12	100

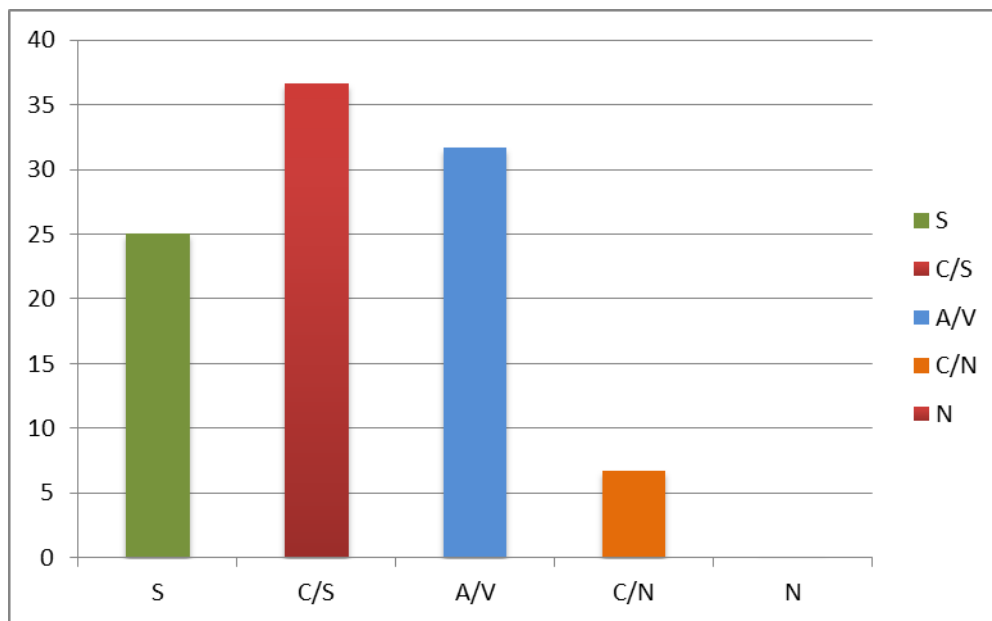


Gráfico 4.
Distribución de Frecuencias para Variable II: Formación del talento humano. Dimensión: Habilidades, destrezas y conducta.

Finalmente se procede a analizar la variable II: Formación del talento humano. Dimensión: Habilidades, destrezas y conducta.

1. La empresa fomenta el desarrollo de habilidades en sus trabajadores: Los resultados son los siguientes: el 25% Con la alternativa de respuesta Casi Siempre; el 41,7% Algunas Veces y el 33,3% Casi nunca, lo que permite inferir que la empresa pocas veces fomenta el desarrollo de habilidades en sus trabajadores. Cabe destacar, que Fomentar el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores en una organización es un factor de gran importancia en la gestión del capital humano ya que permite transformar la información en conocimiento adquirido y con esto se puede lograr que la productividad del equipo de trabajo se incremente basado en el aprendizaje organizacional.
2. La empresa valora las aptitudes de los trabajadores en el desarrollo de sus tareas: para este ítem el 100% de sus respuestas se centraron en las siguientes alternativas: el 58,3% Casi Siempre y el 41,7% Algunas Veces, por consiguiente se hace necesario analizar este ítem con las interrogantes anteriores de la variable en estudio, dado que, una forma de valorar las aptitudes del trabajador sin emitir juicios de valor alguno es a través de la evaluación de desempeño, midiendo el nivel de rendimiento de manera totalmente objetiva por periodos de tiempo determinado.
3. La empresa considera el comportamiento que emplean los trabajadores en el cumplimiento de sus labores: Las respuestas son, el 16,7% Siempre; el 33,3% Casi Siempre y el 50% Algunas Veces. Por consiguiente, este ítem se vincula de igual forma a la interrogante anterior, y es de considerar que los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las

organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral.

4. Considera que los trabajadores tienen la disposición de participar en las actividades de formación: En relación a este ítem, las alternativas de respuestas se centraron en las siguientes opciones: el 33,3% Siempre; el 50% Casi Siempre y el 16,7% Algunas Veces. Por consiguiente se infiere que existe una gran disposición por parte de los trabajadores a participar en la ejecución de los planes de formación y capacitación.
5. Considera que la formación del talento humano aumentaría los niveles de productividad en la empresa: El 75% respondió Siempre; el 16,7% Casi Siempre y el 8,33% Algunas Veces, lo que se traduce en si hay certeza en que los procesos de formación se orientan a garantizar el éxito en toda organización. Al respecto el conocimiento de los trabajadores es el mayor capital de la empresa y está en cambio continuo. La globalización de los mercados y la aparición de nuevas tecnologías exigen a las empresas una inversión continua en el recurso más importante con el que cuentan: su capital humano.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Analizando los resultados de la encuesta aplicada a través de la presentación de gráficos y cuadros estadísticos, se llegó a las siguientes conclusiones:

En relación al primer objetivo: Determinar los elementos que fundamentan el aprendizaje organizacional en la empresa Petrocasa, Municipio Biruaca Estado Apure, se pudo concluir que uno de los principales elementos que fundamentan el aprendizaje organizacional es el uso y ejecución de los planes estratégicos. Aunado a este elemento se pudo determinar que la empresa posee una estructura organizativa funcional y operativa en base a los objetivos que se vienen logrando.

Es preponderante destacar que vivimos en la llamada era del conocimiento o de la informática, y el mundo ha evolucionado más rápidamente que nuestra capacidad de adaptación, que no solamente significa ponerse al día sino prepararse para adelantar los cambios, creando conocimiento y para ello se requiere una revolución mental: aprender a aprender al igual que la bien denominada revolución tecnológica, la cual al respecto se pudo determinar que la empresa posee maquinarias con tecnología de punta que facilita y garantiza la producción de perfiles en función de las necesidades y requerimiento del colectivo.

En tal sentido, considerar el aprendizaje organizacional dentro de una empresa, obedece a la necesidad de: afrontar cambios, impulsar el

desarrollo económico y productivo, promover el incremento de las capacidades de los trabajadores, además de crear una diferenciación de servicio lo que se traduce en garantizar niveles de eficiencia y eficacia dentro de la misma.

En este sentido, el papel de los líderes es fundamental para desarrollar en los miembros de la organización un ambiente de apertura, sensibilidad y cambio. En estos tiempos muchas compañías están cambiando la forma el lugar en que las personas trabajan, mediante una mezcla de prácticas, lugares y entornos de trabajo. La reducción de costos, la atracción de talentos y la productividad se mencionan como aspectos claves en la trascendencia de las organizaciones.

Otro elemento preponderante son las estrategias motivacionales las cuales inciden significativamente en el comportamiento humano dentro de las organizaciones, por ende, es impredecible debido a que se origina por necesidades y los sistemas de valores muy arraigados en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con el recurso humano, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar la calidad de las relaciones humanas en el trabajo para ello debe existir una comunicación efectiva a fin de garantizar la efectividad de la misma, enalteciendo los valores institucionales y personales, fomentando la proactividad y la mutua participación del colectivo.

En relación al segundo objetivo: Caracterizar la formación del talento humano en la empresa Petrocasa, Municipio Biruaca Estado Apure, se pudo determinar que la empresa no realiza un diagnóstico de necesidades de formación y por ende estos planes no están estructurados con base a los requerimientos existentes sino por el contrario se ejecutan siguiendo

lineamientos corporativos, enfocados principalmente en programas de higiene y seguridad industrial cuando paralelamente a ellos existen otras necesidades latentes que pueden ser contrarrestadas a través de los planes de formación y capacitación.

En este sentido, Los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones, motivados por variaciones de su entorno. Las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos anti rutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

Por consiguiente, existe una marcada disposición por parte de los trabajadores y de sus líderes en promover y ejecutar los planes de formación como acción principal de fomentar el aprendizaje organizacional a fin de garantizar trabajadores resilientes a la vanguardia del entorno.

5.1 Recomendaciones

Fomentar habilidades directivas que faciliten los procesos a fin de impulsar a la organización a mejorar su capacidad estratégica, adaptabilidad e incremento de la productividad y la competitividad.

Promover en la organización el diseño de estrategias gerenciales para optimizar el desempeño en función de los cambios que se presente en el medio ambiente.

Realizar por parte de la gerencia entrevistas individualizadas al talento humano, con el propósito de identificar las inquietudes e intereses, que orienten los procesos administrativos mediante un estímulo justo, con miras a optimizar el desempeño de sus funciones.

Diseñar un sistema de recompensas monetarias y no monetarias distintas a las exigidas por la normativa legal vigente partiendo que el individuo presenta múltiples necesidades, y no siempre responde a estímulos monetarios.

Diseñar y ejecutar planes de formación dirigidos a los gerentes, jefes de departamentos, y trabajadores en general, a fin de socializar el conocimiento de forma integral, como estímulo destinado a un fin: optimizar la productividad y niveles eficiencia, eficacia y efectividad en la organización.

Ofrecer mejores responsabilidades o posibilidades de ascensos o promociones como estrategia de motivación efectiva a fin de que los trabajadores puedan demostrar originalidad, diligencia, lealtad o un gran desempeño dada la oportunidad de trabajar en un cargo que amerite mayor responsabilidad y compromiso.

Propiciar el equilibrio, el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones logrando la totalidad productiva.

Sensibilizar a los trabajadores sobre la necesidad de profundizar en el concepto aprendizaje organizacional, como estrategia de mejoramiento de la competitividad, en una mejor relación costo-beneficio, que la tradicional capacitación empresarial. Fomentando una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.** (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Espíteme.
- Ávila, L. (2010). **Visión y gestión empresarial.** España. Thompson Editores.
- Balestrini (2009). **Como se elabora un proyecto de investigación.** Caracas-Venezuela. Asociados servicio editorial
- Betancourt, M. (2011). **El valor de los valores en las organizaciones.** Cograf. Venezuela.
- Castañeda, L. (2013). **Estado del arte en el aprendizaje organizacional.** Trabajo de maestría Universidad Católica de Colombia. UCC.
- Chiavenato, I (2011). **Administración de Recursos Humanos.** 10º Edición. Mc Graw Hill. Mexico.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.860 del 29 de Diciembre. Caracas.
- Espinoza, L. (2010): **La gerencia de la gente: de dónde venimos y hacia dónde vamos.** Debates IESCA. Venezuela.
- Hernández, A. (2011). **Aprendizaje Organizacional. Organizaciones que aprenden.** Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencia Económicas.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). **Metodología de la Investigación.** 4ª Edición. Mc Graw Hill. México.
- Hurtado, J. (2008). **Metodología, métodos y técnicas de la investigación social.** La Habana: Editorial Félix Varela. De educación, versión digital, julio, Madrid, OEI
- Ley Orgánica de la Administración Pública. (2005). Gaceta Oficial N° 37.305, de fecha 17 de octubre de 2005.

Ley Orgánica del trabajo (2012). Decreto N° 8.938 de fecha 30 de abril de 2012

Márquez, R. (2007). **Metodología, métodos y técnicas de la investigación social**. La Habana: Editorial Félix Varela. De educación, versión digital, julio.

Pallea y Martins (2010). **Metodología de la Investigación cuantitativa**. 3era edición. Editorial FEDUPEL. Caracas-Venezuela.

Pérez, O. (2010). **El capital intelectual activo estratégico en las organizaciones**. Universidad de Oriente. Venezuela.

Ramos, A. (2010). **Estrategias motivacionales para la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Universidad de Oriente**. Venezuela.

Rodríguez, M. (2010). **Gerencia estratégica. Planeación/gestión, teoría/metodología**. España. Global ediciones S.A.

Rubens, S. (2011). **Planeación estratégica en las empresas públicas**. México. Trilas.

Sabino, C. (2007). **El Proceso de Investigación**. Caracas: Editorial PANAPO. 3ra edición.

Salazar, M. (2013). **Estrategias para la formación del talento humano**. Trabajo de postgrado. Universidad Católica Andrés Bello

Sampieri, H. (2008). **Metodología de la investigación**. México: Editorial Mc Graw Hill.

Sosa, G. (2009). **Empresas y personas**. España. Díaz de santos.

Suarez, E. (2010). **Gestión de Información en las Organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Chile. Gloria P. D. CERAPI.

Tamayo, y Tamayo M. (2008). **El proceso de la Investigación Científica**, (3ª ed) México: Editorial Limusa, S.A. de C. V. Grupo Noriega Editores.

Terán, M. (2012). **La motivación personal**. Universidad de los Andes. Núcleo Trujillo. Consejo de Publicaciones. Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2013). **Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas. SEDUPEL.

Valencia, M. (2010). “**La Información, Recurso Fundamental de la Gerencia**”. Colombia Editorial Norma. Primera edición en español.

Valencia, R. (2010). “**Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los procesos de Dirección y Gestión del talento Humana en PYMES del sector Cárnico de la ciudad de Cali**”. Colombia.

Vecino, L. (2012). **Capital humano- autorrealización y reconocimiento social**. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.