

# UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad De Ciencias Empresariales

Escuela De Ingeniería Comercial



**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**  
**EFFECTO QUE TIENE EL COMPORTAMIENTO DE LOS LÍDERES EN EL**  
**DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**  
**APLICADO EN EMPRESA FALABELLA, SUCURSAL BARROS ARANA**

ALUMNOS: DIEGO ALARCÓN GATICA

LUIS BARRAZA POZO

PROFESOR GUÍA: SR. ADOLFO ALBORNOZ ACOSTA.

CONCEPCIÓN, MARZO 2018

## Índice

I. Introducción.....	6
Capítulo I: Liderazgo.....	7
1. Definición .....	7
2. Teorías del Liderazgo .....	8
2.1 Teorías de las Contingencia .....	9
2.1.1 Modelo de Fiedler.....	9
2.1.2 Modelo situacional de Hersey y Blanchard .....	9
2.1.3 Teoría de la Ruta-Meta. ....	12
2.2 Enfoques contemporáneos del líder .....	12
2.2.1 Liderazgo transformacional- transaccional.....	13
2.2.2 Liderazgo carismático visionario.....	15
2.2.3 Liderazgo de equipo .....	15
Capítulo II: Desarrollo de los Recursos Humanos .....	16
1. Definición .....	16
2. Aprendizaje.....	18
3. Capacitación .....	20
3.1 Objetivos de la capacitación .....	21
3.2 Factores que afectan la capacitación y el desarrollo .....	21
3.3 Proceso de Capacitación .....	23
3.3.1 Factores que provocan necesidades de capacitación .....	24
3.3.2 Etapas del Proceso de Capacitación .....	26
4. Educación a Distancia.....	32
5. Desarrollo de las personas y de las organizaciones.....	33
5.1 Cambio organizacional .....	33

5.1.1	Papel del líder en el proceso de cambio.....	33
5.1.2	El proceso de cambio.....	34
5.2	Administración del cambio .....	37
5.3	Desarrollo de personas .....	38
5.3.1	Métodos para el desarrollo de personas.....	39
5.3.2	Desarrollo de carrera.....	43
5.3.3	Programas de Trainees.....	46
5.4	Desarrollo Organizacional .....	47
5.4.1	Principios importantes del liderazgo, que influyen en el desarrollo organizacional. .....	49
5.4.2	Supuestos Básicos del desarrollo Organizacional .....	49
5.4.1	Características del Desarrollo Organizacional.....	51
5.4.2	Procesos de DO.....	52
5.4.3	Técnicas de Intervención .....	55
5.4.4	Modelos del DO.....	58
5.4.5	Limitaciones del desarrollo organizacional .....	60
Capítulo III: Metodología .....		61
1.	Objetivos.....	61
1.1	Objetivo General .....	61
1.2	Objetivos específicos .....	61
2.	Hipótesis .....	61
3.	Tipo de Investigación. ....	61
4.	Diseño de la Investigación.....	62
5.	Definición de variables .....	62
5.1	Variable Independiente .....	62

5.2	Variable Dependiente.....	63
6.	Análisis de la Información.....	63
7.	Instrumento de Medición.....	64
7.1	Información Descriptiva de las variables.....	64
7.2	Liderazgo .....	64
7.3	Desarrollo de Recursos Humanos.....	65
8.	Universo de Estudio.....	65
8.1	Población en Estudio.....	65
8.2	Diseño de Muestra .....	66
8.3	Colaboradores por Departamento v/s Encuestados por Departamento.....	67
8.4	Codificación de Departamentos .....	67
8.5	Reseña Histórica .....	68
8.6	Descripción de la Empresa.....	70
8.6.1	Misión.....	70
8.6.1	Visión.....	70
8.6.2	Valores.....	70
8.7	Ciclo de Desarrollo de Personas en Falabella.....	71
8.7.1	Descripción .....	72
8.7.2	Objetivos.....	72
8.7.3	Etapas del Ciclo de Desarrollo de Personas. ....	73
8.8	Movilidad Laboral en Falabella.....	74
8.8.1	Principios y Requisitos.....	74
8.8.2	Definición y Objetivos.....	76
Capítulo IV: Resultados.....		77
1.	Análisis de Fiabilidad .....	77
1.1	Escala Estilos de Liderazgo .....	77

1.2	Escala Desarrollo de Recursos Humanos.....	78
2.	Información Descriptiva de la Muestra. ....	79
2.1	Género.....	79
2.2	Edad. ....	80
2.3	Antigüedad en la Empresa. ....	81
2.4	Antigüedad en el Departamento.....	82
2.5	Estamento-Rol.....	83
2.6	Calidad y Tipo de Contrato. ....	83
3.	Descripción Estadística de las Variables. ....	84
3.1	Estilos de Liderazgo.....	84
3.2	Desarrollo de los Recursos Humanos ....	85
4.	Correlaciones Entre Las Variables ....	87
	Capítulo V Conclusiones y Sugerencias.....	89
1.	Análisis Descriptivo.....	89
1.1	Estilos de liderazgo ....	89
1.2	Desarrollo de los recursos Humanos.....	89
2.	Análisis Correlacional ....	89
3.	Verificación de hipótesis ....	90
4.	Sugerencias ....	90
	REFERENCIAS ....	92

## **I. Introducción**

Las nuevas estructuras de las organizaciones y los fuertes cambios en el entorno que las afectan requieren promover un sentimiento de pertenencia y seguridad entre los distintos integrantes de la organización. En este sentido es muy importante que los líderes aporten una línea a seguir para que la empresa vaya adaptándose a los cambios del entorno y se mantenga en niveles altos de competitividad dentro del mercado.

El objetivo de la presente investigación es conocer el efecto que tiene el comportamiento de los líderes en el desarrollo de los Recursos Humanos. Para ello en primer lugar se ha revisado la literatura con el fin de conocer las variables de estudio. Por un lado, conocer como los ejecutivos realizan sus actividades con el fin de guiar un grupo aplicando el estilo de liderazgo adecuado para lograr el desarrollo de las potencialidades de sus subordinados para cumplir los objetivos de la organización. Por otro lado, es importante conocer como los subordinados logran desarrollar sus habilidades aprovechando las oportunidades que les entrega la organización.

Luego, se aplicó una encuesta en la empresa Falabella, sucursal Barros Arana. Cuyos resultados entre las variables serán analizados de forma descriptiva y correlacional. Finalmente se presentan las conclusiones y sugerencias obtenidas de este estudio.

## **Capítulo I: Liderazgo**

### **1. Definición**

El análisis de liderazgo representa un elemento importante en lo que respecta al estudio de todo lo referente a las personas de la organización. Al respecto, House y Aditya (1997) plantean que, aunque el fenómeno del liderazgo ha existido desde la Antigüedad, su estudio sistemático social comenzó sólo a principios de los treinta. Desde entonces, el estudio sobre liderazgo ha sido parte central de la literatura en administración y comportamiento organizacional.

Académicos e investigadores han debatido sobre cómo definirlo, medirlo, desarrollarlo y reconocerlo cuando es efectivo. Por ejemplo, Stogdill, en su famosa publicación “Handbook of Leadership” (1974), llevo a cabo una revisión de más de 3000 libros y artículos, llegando a la conclusión de que los datos no permitían una comprensión integrada del liderazgo, aquí encontramos que Yulk (1994) señala que *“existen casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto”*.

En este sentido, Yukl (1989) señala que los investigadores definen liderazgo acorde a su perspectiva individual y el aspecto del fenómeno que más le interesa. En este sentido, Bass (1990), menciona liderazgo como una función de personalidad, como una función de logro de obediencia, como influencia, como un comportamiento determinado, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un medio para conseguir metas, como iniciación de estructura, y muchas combinaciones de estos conceptos. Al respecto algunos autores señalan lo siguiente:

“Es el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas” indica Hampton (1981).

Amitai Etzioni (1983) señala que liderazgo “es la capacidad, basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos”. En este sentido Idalberto Chiavenato (1993) agrega que es “la influencia

interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

“Es el acopio de las destrezas que la mayoría posee pero que sólo una minoría usa, también es algo que cualquiera puede aprender, puede enseñarse a todo el mundo y no se le puede negar a nadie” señala Warren Bennis (1998).

Estos autores concuerdan en que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Por lo tanto, hay liderazgo en cualquier situación en la que alguien trate de influir en el comportamiento de otro individuo o grupo.

## 2. Teorías del Liderazgo

El liderazgo ha sido un tema de interés desde los tiempos antiguos en que las personas se reunían en grupos para lograr objetivos. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XX que los investigadores comenzaron a estudiarlo. Estas primeras teorías del liderazgo se centraron en el líder (*teoría de los Rasgos*) y cómo el líder interactuaba con los miembros de su grupo (*teorías del comportamiento*)<sup>1</sup>. Pero la imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó al enfoque dirigido hacia las influencias de la situación (*teoría situacional*). Descubriendo que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos del líder, sino más bien es un proceso donde actúa el líder y establece que cada situación determina el mejor estilo a usar.

Para 1960, el paradigma dominante para el estudio del liderazgo había evolucionado a partir de las investigaciones sobre los rasgos y situaciones que afectan el liderazgo a algo más dinámico. Liderazgo ahora depende de una condición de rasgos y situaciones que implican una transacción o intercambio entre el líder y los subordinados<sup>2</sup>. A raíz de esta evolución nacen tres enfoques *liderazgo transformacional-transaccional*, *liderazgo carismático visionario* y *liderazgo de equipo*.

---

<sup>1</sup>Robbins S. &Coulter M. (2010). *Administración*. 10ª edición. México, Editorial Pentice Hall. Pág. 371

<sup>2</sup>Bruce M. (2006). *Outdoor Leadership: Theory and Practice*. Estados Unidos, Editorial ISBN. Pág. 47

## 2.1 Teorías de las Contingencia<sup>3</sup>

Los estudiosos del fenómeno del liderazgo tenían cada vez más claro que la posibilidad de predecir el éxito de un líder era bastante más compleja que simplemente aislar unos cuantos rasgos o comportamientos deseables. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó al enfoque dirigido hacia las influencias de la situación. Una cosa era decir que la eficacia del líder dependía de la situación y otra muy distinta poder aislar las condiciones situacionales.

Aquí destacamos cuatro estilos que mayor éxito han tenido al intentar definir el estilo de liderazgo y la situación así responder a las contingencias situacionales: *El modelo de Fiedler*, *teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*, *teoría de la ruta-meta*.

### 2.1.1 Modelo de Fiedler

El primer modelo general de las contingencias del liderazgo fue elaborado por Fred Fiedler (1951). Su modelo propone que el desempeño eficaz del grupo depende de que el estilo del líder para interactuar con sus subordinados coincida con el grado en el que la situación proporciona control e influencia al líder.

Fiedler desarrolló un instrumento al que denomino **cuestionario acerca del compañero de trabajo menos preferido (LPC<sup>4</sup>)** que mide la orientación del comportamiento del líder, si está orientado a las tareas o a las relaciones.

### 2.1.2 Modelo situacional de Hersey y Blanchard<sup>5</sup>

Este modelo, denominado **teoría del liderazgo situacional (TLS)**, es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores. Hersey y Blanchard argumentan que el liderazgo exitoso se logra seleccionado el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores.

<sup>3</sup>Robbins S. (2002), *Fundamentos de la Administración* (3ª ed.). México, Editorial Prentice Hall. Pág. 350-357

<sup>4</sup> LPC del Ingles *Least-preferred coworker questionnaire*.

<sup>5</sup>Robbins S. &Coulter M. (2005). *Administración* (8ª Ed.). México, Editorial Pentice Hall. Pág.429

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo, refleja la realidad de que *son* los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que haga el líder, su eficacia depende del nivel de disposición de sus seguidores. Este es un aspecto importante que ha pasado inadvertido o que no se ha destacado mucho en la mayor parte de las teorías del liderazgo. La **disposición**, según la definición de Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el que las personas tienen *la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica*.

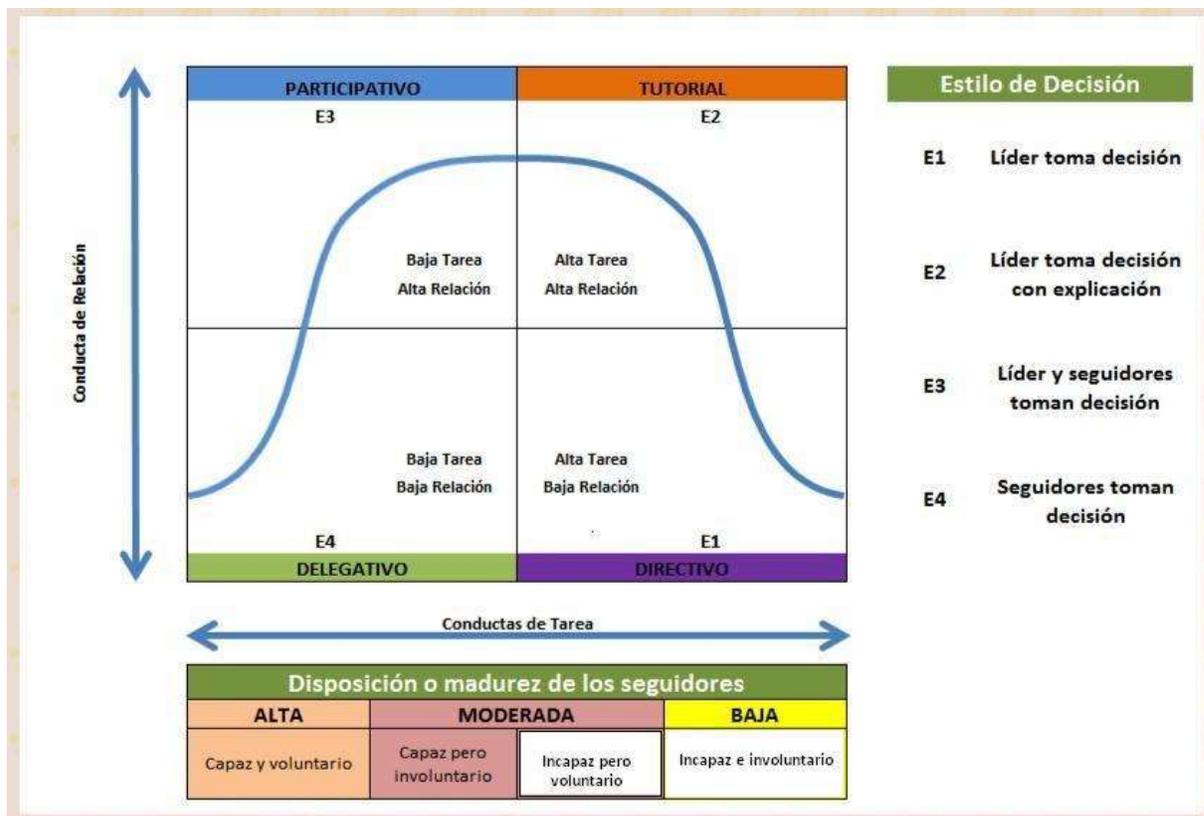
La TLS usa los mismos dos aspectos del liderazgo que Fiedler identificó: “los comportamientos relacionados con las tareas y con las relaciones”. No obstante, Hersey y Blanchard dieron un paso más al considerar cada aspecto como alto o bajo y combinarlos después en cuatro estilos de liderazgo específicos:

- **Directivo** (alto en tareas y bajo en relaciones): El líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde harán diversas tareas.
- **Tutorial** (alto en tareas y relaciones): El líder tiene un comportamiento tanto de dirección como el apoyo.
- **Participativo** (bajo en tareas y alto en relaciones): El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar.
- **Delegativo** (bajo en tareas y relaciones): El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El último componente en el modelo TLS son las cuatro etapas de la disposición de los seguidores:

- R1: Las personas no tienen ni están dispuestas a asumir la responsabilidad de hacer algo. No son competentes ni confiables.
- R2: Las personas no tienen la capacidad, pero están dispuestas a llevar a cabo las tareas que requiere el trabajo. Se sienten motivadas, pero carecen en ese momento de las destrezas adecuadas.
- R3: Las personas tienen la capacidad, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder desea.
- R4: Las personas tienen la capacidad y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

**Figura 4: Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.**



Fuente: Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

El modelo TLS dice que si los seguidores están en el nivel R1 (incapaces y poco dispuestos a llevar a cabo una tarea), el líder necesita utilizar el estilo *directivo* y dar instrucciones claras y específicas; si los seguidores están en el nivel R2 (incapaces y dispuestos) el líder necesita utilizar el estilo *tutorial* y demostrar una marcada orientación a las tareas para compensar la falta de habilidad de los seguidores y una marcada orientación a las relaciones para hacer que los seguidores “comprendan” las ideas del líder; si los seguidores están en R3 (capaces y poco dispuestos), el líder necesita usar el estilo *participativo* para ganarse su apoyo; y si los seguidores están en el nivel R4 (capaces y dispuestos) el líder no necesita hacer mucho y debe emplear el estilo *Delegativo*.

Esta teoría reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de habilidad y motivación de sus seguidores.

### **2.1.3 Teoría de la Ruta-Meta.**

Desarrollada por Robert House (1971), la teoría del camino hacia la meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de Ohio State sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas de la motivación. La teoría señala que el trabajo del líder es ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesario para asegurar que sus metas sean compatibles con las del grupo o la organización.

## **2.2 Enfoques contemporáneos del líder<sup>6</sup>**

A medida que las necesidades de las organizaciones han cambiado y los retos de hacer frente al cambio han evolucionado, han surgido dos teorías de liderazgo, ampliamente difundidas. El *liderazgo transaccional* definido como un tipo de liderazgo donde el líder identifica qué tipos de recompensas quieren sus seguidores y les ayuda a alcanzar un nivel de rendimiento que se traduce en recompensas basada en su rendimiento, y el *liderazgo transformacional* que tiene la habilidad de inspirar y motivar a sus seguidores para lograr mayores resultados a través de recompensas internas en lugar de las externas<sup>7</sup>.

Ambas teorías se basan en algunas de las características de las teorías situacionales, particularmente con los estilos de liderazgo orientado a las relaciones y comportamiento del liderazgo camino-meta que motivan el rendimiento.

---

<sup>6</sup>Robbins S. (2013). Comportamiento Organizacional (15ª Ed.). México, Editorial Prentice Hall. Pág. 383

<sup>7</sup>David I. Bertocci. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference between Leaders and Managers*. Editorial University Press of América. Pág. 48

### 2.2.1 Liderazgo transformacional- transaccional

Los estudios de Ohio State, el modelo de Fielder y la teoría del camino hacia la meta describen los **líderes transaccionales**, quienes guían o motivan a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio de su productividad.

El **líder transaccional** clarifica las demandas en el rol y la tarea de los subordinados y proporciona recompensas adecuadas. Este proceso depende del poder que tenga el líder para reforzar a los subordinados, inicia la estructura, intenta ser considerado con los subordinados. Este estilo enfatiza el intercambio que tiene lugar entre los líderes, compañeros y subordinados (Bass, 1998).

#### Características del líder transaccional

- **Recompensa contingente:** consiste en el intercambio de recompensas por el esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.
- **Administración por excepción (activa):** observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.
- **Administración por excepción (pasiva):** interviene solo si los estándares no se cumplen.
- **Laissez-faire:** renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

El **líder transformacional**, estimula e inspira (*transforma*) a los seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización. Prestan atención a los intereses y necesidades de desarrollo de cada seguidor; cambian la percepción de los seguidores sobre algunas cuestiones y les ayudan a ver problemas antiguos con una nueva visión, además, son capaces de entusiasmar, despertar e inspirar a los seguidores a que hagan un esfuerzo mayor para lograr los objetivos del grupo.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben ser vistos como enfoques opuestos, sino que se complementan entre sí. El liderazgo transformacional se desarrolla a partir del liderazgo transaccional, produce niveles de esfuerzo y desempeño laboral que van más allá de

donde irían solamente con el enfoque transaccional. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por tanto, si es un buen líder transaccional, pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que sea un líder promedio. Los mejores líderes son *tanto* transaccionales *como* transformacionales.

El liderazgo transformacional es más que carisma, ya que intenta inculcar en sus seguidores la habilidad de cuestionar no solo las opiniones establecidas, sino también las del líder.

Los líderes suelen ser más eficaces cuando usan de manera regular cada una de las cuatro conductas transformacionales que se presentan a continuación.

#### Características de líderes transformacionales

- **Influencia idealizada:** Proporciona una visión y sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.
- **Motivación inspiradora:** comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de forma sencilla.
- **Estimulación intelectual:** fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.
- **Consideración individualizada:** Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos. Las compañías que cuentan con este tipo de líderes muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos, y los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo; estas compañías también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la compañía, lo que a su vez genera un mayor desempeño organizacional. Estos líderes son capaces de incrementar la auto-eficacia de sus seguidores, proporcionando al grupo un espíritu de “poder hacer”. Es más probable que los seguidores persigan metas ambiciosas, que coincidan sobre las metas estratégicas de la organización y consideren que las metas que buscan son importes a nivel personal.

El liderazgo transformacional no tiene la misma eficacia en todas las situaciones; en definitiva, logran mayor influencia en las empresas privadas pequeñas que en organizaciones más complejas. La naturaleza personal de este estilo de liderazgo podría ser más eficaz cuando los líderes pueden interactuar de forma directa con la fuerza laboral y tomar decisiones, que cuando tienen que reportarse con un consejo administrativo externo o lidiar con una estructura burocrática sofisticada.

Los estudios que examinaban a gerentes de diferentes entornos, entre ellos la milicia y los negocios, encontraron que los líderes transformacionales se les calificaba de más eficaces, con niveles de desempeño más elevados, más elegibles para ser ascendidos que sus colegas transaccionales, y más sensibles en el área interpersonal. Además, las pruebas indican que el liderazgo transformacional está fuertemente correlacionado con las tasas más bajas de rotación y niveles más altos de productividad, con la satisfacción laborales, la creatividad, el logro de objetivos y el bienestar de los seguidores.

### **2.2.2 Liderazgo carismático visionario<sup>8</sup>**

Diversos autores han intentado identificar las características personales de los líderes carismáticos. El análisis más completo identificó cinco de estas características: los líderes carismáticos tienen una visión, habilidad de comunicar esa visión, disposición de tomar riesgos para alcanzar esa visión, sensibilidad ante las limitaciones ambientales y las necesidades de los seguidores, y comportamientos que están fuera de lo común.

### **2.2.3 Liderazgo de equipo**

Como el liderazgo se presenta cada vez más en un contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, el rol del líder a miembros de equipos aumenta en importancia. El rol del líder de un equipo *es* diferente al rol del liderazgo tradicional.

---

<sup>8</sup>Robbins S. & Coulter M. (2010). Administración. (10ª ed.). México, Editorial Pentice Hall. Pág. 381

Muchos líderes no están capacitados para manejar el cambio a equipos de empleados. Como observó un consultor, “incluso los gerentes más capaces tienen problemas para hacer la transición porque todas las acciones de mando y control que se les animaba a tomar anteriormente ya no son apropiadas. No existe razón alguna para tener cierta destreza o noción de esto”. Este mismo consultor considera que un grupo grande de gerentes no tienen un liderazgo de equipos de manera natural, pero pueden aprenderlo.

## **Capítulo II: Desarrollo de los Recursos Humanos<sup>9</sup>**

### **1. Definición**

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. La educación representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia afuera sus potenciales internos, esto significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamiento y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que solo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

---

<sup>9</sup> Chiavenato I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill.

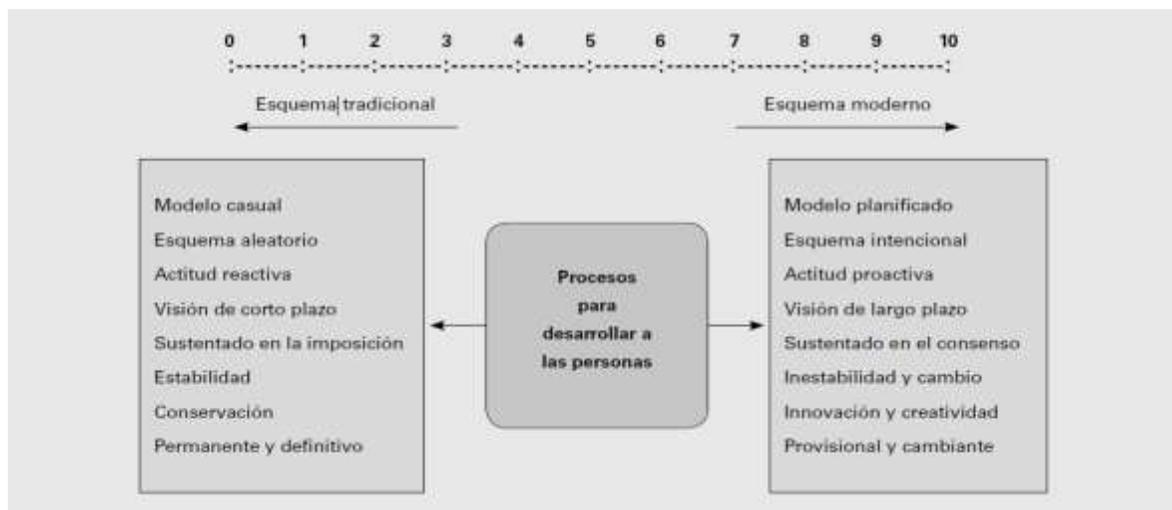
Richard Swanson (1995) ha definido el desarrollo de los recursos humanos como “un proceso para desarrollar y desencadenar la experiencia humana a través de la *capacitación y desarrollo y desarrollo organizacional* con el propósito de mejorar el desempeño”<sup>10</sup>

Estas actividades constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CYD), se basan en la psicología industrial, es decir, se refiere al aprendizaje en el nivel individual, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional (DO) se basan en la psicología organizacional y se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación (Chiavenato, 2007).

Los procesos de desarrollo poseen un enfoque tradicional con la vista puesta en lo permanente y definitivo y un enfoque moderno, en la medida en que se ajustan a un modelo planificado.

En la actualidad vemos como las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional para migrar al moderno.

**Figura 8: Procesos de Desarrollo<sup>10</sup>**



Fuente: Richard Swanson. (1995). “Human Resource Development: Performance is the key”. Pág. 208

<sup>10</sup> Richard Swanson. (1995). “Human Resource Development: Performance is the key”. Pág. 208

La capacitación tiene mucho que ver con el conocimiento. En la actual era del conocimiento, éste es el recurso más importante. Y, si cabe decir que el conocimiento es fundamental, entonces la productividad del conocimiento es la llave del desarrollo. El conocimiento sólo será productivo si se aplica de modo que produzca una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza. En un mundo informatizado, en el cual todos tienen acceso a la información, sobresalen las personas que acceden a ella para interpretarla y transformarla rápidamente, en un nuevo producto, servicio, aplicación, innovación u oportunidad.

## 2. Aprendizaje<sup>11</sup>

La personalidad humana está compuesta por dos factores importantes: *factor hereditario* y *el factor ambiental* (aprendizaje). Por un lado, la información genética con la que nacemos y, por el otro, todo lo que aprendemos e incorporamos del ambiente a esa parte en el transcurso de nuestras vidas. Desde el punto de vista psicológico, el ser humano inicia su vida con determinadas características mentales heredadas (instintos e impulsos biológicos) que son transmitidas genéricamente. Con las experiencias aprendidas, controla o modifica progresivamente estas características a lo largo de la vida, de forma que su personalidad se completa y desarrolla de forma continua y gradual. Los medios con los que satisface sus necesidades primarias (fisiológicas e instintivas) se aprenden, en su mayoría, e incorporan al comportamiento cotidiano. La forma en que un individuo se adapta a sus frustraciones y resuelve sus conflictos generalmente aprendida. Las competencias de las personas y de las organizaciones se construyen a partir del aprendizaje.

Aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida. Como resultado de la experiencia ocurren conexiones en el cerebro que permiten a las personas alguna forma de asociación entre los hechos del mundo y su alrededor o entre el hecho y la consecuencia que afecta a la persona o también entre la acción y el hecho. De este modo, el aprendizaje ocurre cuando se

---

<sup>111</sup> Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 380.

presenta un cambio de conducta de la persona como respuesta a una experiencia anterior. El aprendizaje no es propiedad exclusiva del ser humano, sino que ocurre hasta en los protozoarios y puede abarcar desde respuestas simples, como aversión a estímulos negativos o nocivos, hasta el complicado sistema de comunicación del ser humano.

El aprendizaje es un proceso complejo que está sujeto a la influencia de una infinidad de condiciones entre ellas encontramos:

- a.** El aprendizaje obedece a la ley del efecto: la persona tiende a repetir la conducta que produce resultados o efectos positivos y a eliminarla cuando no responde a sus expectativas.
- b.** El aprendizaje obedece a la ley del estímulo: el premio estimula el aprendizaje. Cuando éstos se repiten tienden a desarrollar patrones estables de conducta, mientras que los estímulos poco frecuentes no consiguen atraer ni retener la atención de la persona lo que radica en mayor variación en la conducta.
- c.** El aprendizaje obedece a la ley de lo reciente: si las prácticas y los ejercicios no son frecuentes, el aprendizaje cede su lugar al olvido.
- d.** El aprendizaje obedece a la ley de la descongelación: aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre existe dificultad para desprenderse u olvidar viejos patrones de conducta que deben ser sustituidos y entran en conflicto con nuevos patrones. Descongelar experiencia y hábitos antiguos significa desaprenderlos u olvidarlos para sustituirlos por nuevas experiencias y nuevos hábitos.

Estos aspectos son fundamentales si se pretende cambiar algunas cosas, sea con un programa para modificar la conducta individual o uno de cambio organizacional.

### **3. Capacitación**

Es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

La capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán.

La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión organizacional, sus productos/servicios, sus clientes, sus competidores, etc. La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización. Por último, otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios. Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del

comportamiento. Gran parte de los programas de capacitación buscan cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad.

### **3.1 Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

### **3.2 Factores que afectan la capacitación y el desarrollo**

La posibilidad de alcanzar los objetivos en las organizaciones puede verse afectada por diversos factores, como:

- a. El apoyo de la alta gerencia: Tan vez el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.
- b. El compromiso de los especialistas y los generalistas: Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de la organización.

- c. Los avances tecnológicos: Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computación, el internet están afectando profundamente todas las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión.
  
- d. La complejidad de la organización: Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. La interacción entre los individuos y los grupos se vuelve más complicada. La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de estabilidad a costa de la eficiencia se está alejando de la organización moderna. Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del trabajo y provocan que las personas necesiten aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad de las actividades, porque las personas son las que deben hacer todas esas cosas. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.
  
- e. Los principios del aprendizaje: El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.

- f. Otros procesos de la administración de personal: Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas. Además, los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos. La visión holística de la administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo, interactúen e influyan para lograr sinergia.

### **3.3 Proceso de Capacitación<sup>12</sup>**

El proceso de la capacitación es un proceso cíclico y continuo que puede incluir cuatro formas de cambio de conducta, la figura 2 representa el ciclo de la capacitación.

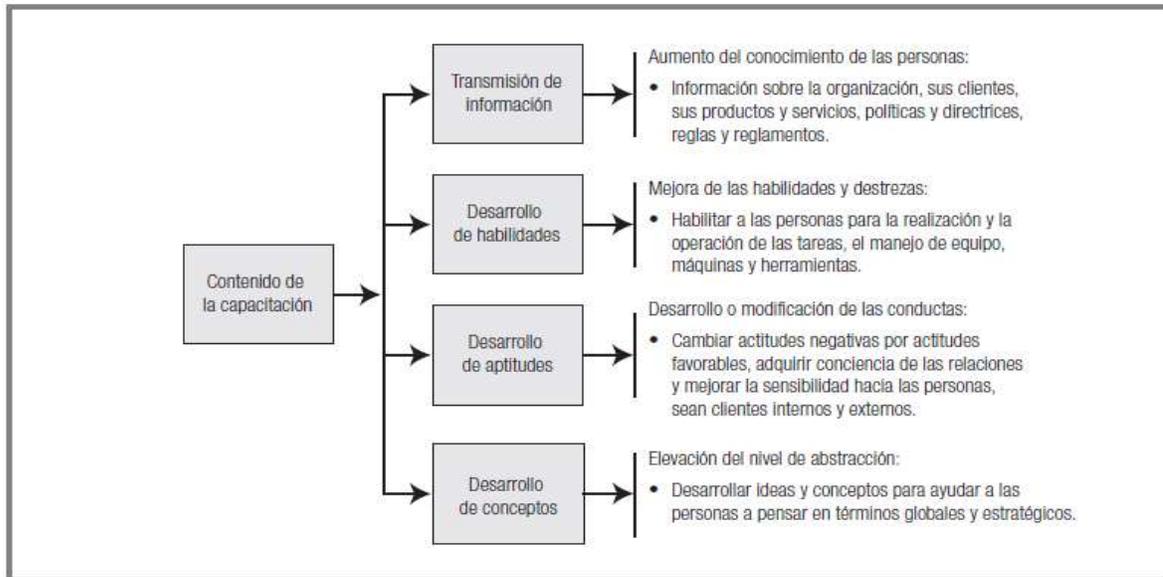
La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales.

El proceso de capacitación, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro.

---

<sup>12</sup> Chiavenato I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 375-376.

**Figura9: Ciclo de la Capacitación<sup>13</sup>**



Fuente: Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 387.

Estos cuatro tipos de contenido de la capacitación se pueden utilizar de forma aislada o conjunta. Por ejemplo, en algunos programas de capacitación de vendedores se incluye la transmisión de información (sobre la empresa, los productos, los clientes, el mercado, etc.), el desarrollo de habilidades (colocación de pedidos, cálculo de precios, etc.), el desarrollo de actitudes (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo realizar el proceso de venta, cómo argumentar y manejar las negativas del cliente, etc.) y el desarrollo de conceptos (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional).

### 3.3.1 Factores que provocan necesidades de capacitación

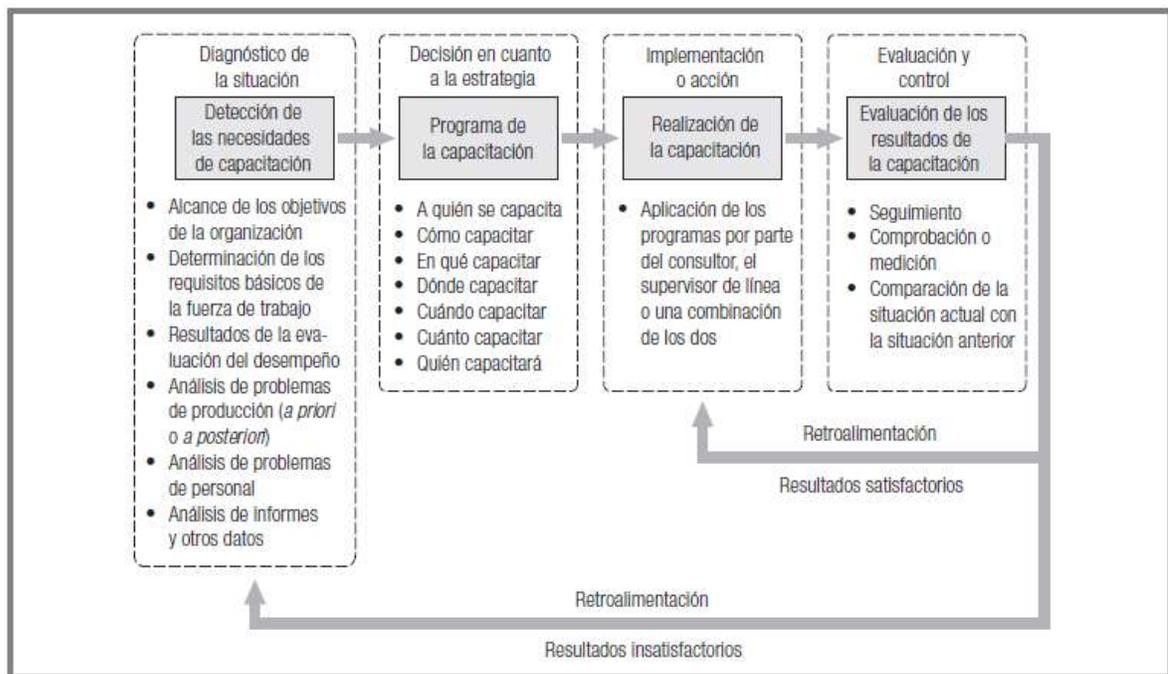
- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y de procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal

<sup>13</sup> Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 387.

- Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnologías, equipos, instalaciones y materiales de la empresa.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Los cambios que efectúe la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

**Figura 10: Proceso de Capacitación y Desarrollo**



Fuente: Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill.

Los ajustes mayores en los ambientes externos e internos requieren de un cambio corporativo. En la figura 10 se describe el proceso general en la capacitación y el desarrollo que anticipa o responde al cambio. Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Después, habrá que establecer los objetivos específicos. Los objetivos

podrían ser estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un administrador, o podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea. En las organizaciones ejemplares, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo. Es necesaria la revisión y actualización periódica de estos objetivos para asegurar que den por apoyo a las cambiantes necesidades estratégicas de la organización. Después de establecer los objetivos de CyD, la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. Como es natural, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales.

### 3.3.2 Etapas del Proceso de Capacitación

Detección de las necesidades de capacitación

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas. Por ende, tanto los líderes como RR. HH son los encargados de poder identificar las diversas falencias dentro de la organización para poder generar una pauta o una evaluación si es o no, necesario llevar a cabo un programa de capacitación dentro de la organización.

La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva *general de la organización*, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de las tareas:** Concentra las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.

- **Análisis de las personas:** La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: ¿quién necesita la capacitación? y ¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados? Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

### 3.3.2.1 Programa de capacitación para atender las necesidades.

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

**Planeación de la capacitación:** La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

**Tecnología educativa de la capacitación:** Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permita optimizar el aprendizaje, es decir, obtener mayor aprendizaje posible con el menos dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

#### 1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:

- a. **Técnicas de capacitación orientadas al contenido:** Diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada e instrucción por computadora.
- b. **Técnicas de capacitación orientadas al proceso:** Diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el

desarrollo de habilidades interpersonales. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.

- c. **Técnicas mixtas de capacitación:** Son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura cambio de actitudes y conducta. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo: en cuanto al tiempo las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

- a. **Programa de inducción o de integración a la empresa:** busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.
- b. **Capacitación después del ingreso al trabajo:** se puede hacer con la consideración de dos aspectos: la capacitación en el lugar de trabajo (en servicio), la capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

3. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: son clasificadas en dos aspectos:

- a. **Capacitación en el lugar de trabajo (en el puesto):** Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. Es muy práctica ya que el empleado aprende mientras trabaja. Ésta presenta varias modalidades: admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos, rotación de puestos, entrenamiento para algunas tareas, enriquecimiento de puesto.

- b. **Capacitación fuera del lugar de trabajo:** la mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación. Las principales técnicas o métodos de capacitación son: Aulas para exposición, expositiva y conferencias, seminarios y talleres, películas, transparencias y videocintas, métodos de casos, discusión en grupos pequeños, paneles, foro, representación de roles, simulaciones y juegos, reuniones técnicas.

### 3.3.2.2 Implementación y realización del programa de capacitación:

La realización de la capacitación presupone el *binomio* formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesita aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo, como también poder aspirar a un ascenso dentro de la empresa en cuanto a la jerarquía de la misma. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los *aprendices* pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los *instructores* también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal de capacitación o consultores/especialistas contratados.

En el caso de Falabella las capacitaciones también están contempladas e involucradas enormemente en el proceso de movilidad dentro de la organización, “*Banco de talentos*” es un programa que se explicara más adelante en cuanto a la movilidad laboral de la tienda, en dicho programa dichas formaciones y preparaciones son requisitos para un posible cambio dentro del esquema organizacional y laboral del colaborador.

La implementación de la capacitación depende de cinco factores

1. ***Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:*** La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejora de los empleados. Esta debe solucionar los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. ***La calidad del material de capacitación presentado:*** El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación.
3. ***La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:*** La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazo.
4. ***La calidad y preparación de los instructores:*** El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. Éstos deben reunir cualidades como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio didáctico, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad.
5. ***Calidad de los aprendices:*** Influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona a los aprendices en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación.

### **3.3.2.3 Evaluación de los resultados.**

El programa de capacitación debe incluir la *evaluación de la eficiencia*, la cual debe considerar dos aspectos: constatar si han conseguido las modificaciones en la conducta de los empleados y verificar si los resultados tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos se debe constatar si las técnicas son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos, para esto, la evaluación de los resultados se puede hacer en tres niveles:

- a. ***Evaluación nivel organizacional:*** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento en la eficacia organizacional, mejora de la imagen de la

empresa, mejora el clima organizacional, mejora en la relación entre la empresa y los empleados, apoyo del cambio y la innovación, aumento de la eficacia.

- b. Evaluación a nivel de los recursos humanos:** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: reducción de la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades de las personas, aumento del conocimiento de las personas, cambio de actitudes y conductas de las personas.
- c. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones:** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento de la productividad, mejora en la calidad de los productos y servicios, reducción del flujo de la producción, mejora en la atención al cliente, reducción del índice de accidentes, reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Las capacitaciones contemplan diversos cursos E-learning y retroalimentación para el desarrollo personal y profesional dentro de la empresa, etapas que son previamente explicadas por el encargado de dicho proceso y definidas detalladamente.

Las empresas como Falabella valoran mucho la fidelización de los clientes, como también poder conseguir que su personal aproveche al máximo las nuevas aplicaciones y funcionalidades de los avances tecnológicos. Para posiblemente lograr cambios eficientes en sus rendimientos personales, que van de la mano con la productividad de la organización para los diversos puestos dentro de la misma.

Capacitaciones en cuanto a mejorar habilidades blandas en matices como en la forma de liderar y generar un buen clima organizacional, demostrando dichos comportamientos a sus colaboradores. Correlacionar las aptitudes de liderazgo con RR. HH es de mucha importancia para el desarrollo de la organización.

Los encargados de llevar a cabo los procesos de capacitaciones son generalmente personas con altos grados de liderazgo, personas que tienen una considerable experiencia manejando

tanto procesos de capacitaciones, como de labores en cuanto a asesoramiento hacia sus colaboradores, dichos agentes de capacitación, deben trabajar en conjunto con RR. HH para poder identificar e implementar dichos programas y poder generar un cambio considerable en el rendimiento de los involucrados. Por lo tanto, tanto RR. HH como los líderes deben ser los adalides de este proceso y que así se pueda ejecutar de la mejor forma posible dentro de la organización.

Este procedimiento aparte de aumentar las competencias de sus participantes y generar cambios en cuanto al esquema organizacional, a la larga, ayudará a generar un porcentaje importante en cuanto a la competitividad de la empresa ante el mercado, una ventaja competitiva en cuanto a sus oponentes más cercanos, que dicho también, la competencia en cuanto al retail es muy importante, por lo mismo poder generar un buen programa de capacitación, no solo ayudará al cambio rotundo en cuanto a las habilidades y conocimientos del involucrado, si no también ayudara enormemente a la diferenciación y productividad de la organización.

#### **4. Educación a Distancia**

Actualmente tiene una expansión considerable debido a la utilización de internet y las redes internas, así como la evolución de la tecnología informática. Por medio de la web una persona puede realizar un curso desde cualquier parte del mundo. Estén tipo de cursos permiten capacitar y actualizar a los trabajadores con costos bajísimos.

En estos tiempos donde los avances tecnológicos permiten una comunicación desde cualquiera parte del mundo, a través de un solo click. Puede generar una disyuntiva sobre, por ejemplo, si se pudiese lograr un ahorro en cuanto a tiempo y dinero con respecto a los diversos tipos de capacitaciones que se realicen de manera presencial, y poder tener la oportunidad de realizar dichas capacitaciones aprovechando estos progresos tecnológicos. Como por ejemplo lo son los cursos E-learning, programas que no necesitan generar un gasto

en cuanto al tiempo que pudiese gastar un agente de capacitación, y poder emplearlo en otra actividad dentro de la organización.

## **5. Desarrollo de las personas y de las organizaciones**

### **5.1 Cambio organizacional**

El cambio es un aspecto esencial para la creatividad y la innovación en las organizaciones de hoy. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio representa la principal característica de los tiempos modernos.

Los líderes en cualquier nivel de una empresa, deben desear y estar comprometidos con dicho proceso, dichos conductores deben crear un camino que haga realidad este objetivo. El camino de esto, va más allá de dominar balances, nuevos procesos de producción y formar relaciones con los clientes. Deben crear una organización que cambie, aprenda y actúen más rápido que los competidores. Para hacer un mejor uso de las capacidades de la empresa, los líderes, ya sean gerentes o personas a cargo de un gran grupo de subordinados, deben trabajar de manera simultánea con RR. HH para lograr una ventaja competitiva dentro del mercado.

#### **5.1.1 Papel del líder en el proceso de cambio**

El entorno cambiante de hoy en día, exige un liderazgo especial en la dirección de toda organización, así como el desarrollo de una visión práctica, flexible y capaz de convencer a todo el personal del nuevo rumbo que deben tomar los procesos. Toda persona que cumpla el rol de líder debe reunir una serie de características y atributos que permita que el personal lo siga de la manera más eficiente posible. Los colaboradores deben verlo como un agente capaz de generar cambios positivos dentro de la organización.

El líder no solo debe estar al tanto de lo que acontece en la organización, sino que debe considerar aspectos sociales y políticos que se manifiesten fuera de ella. Debe entender a sus

colaboradores y constantemente ser partícipe de los procesos de cambio dentro de la empresa. Tal líder debe ser capaz de entender el porqué de los cambios, respondiendo a dudas e inquietudes que se presentan al respecto por parte de sus colaboradores, haciendo que dichos colaboradores se sientan parte de la resolución de los problemas y de la implementación de los cambios. En la medida que el líder se sienta partícipe de las soluciones y de la planificación, transmitirá con mayor entusiasmo los proyectos de cambio de la organización.

El líder en la organización para poder abordar eficazmente un proceso de cambio, tiene que comunicarse de manera efectiva con sus colaboradores, evaluando objetivamente lo que necesita tanto la empresa como su personal. Para así poder hacer aún más fácil la adaptación al proceso de cambio.

Por ende, el objetivo principal que debe cumplir un líder responsable de un proceso de cambio es poder transformar a los colaboradores dentro de la organización, cambiando su mentalidad, lograr que amplíen su visión y posibilidades, permitiendo de esa manera que el comportamiento pueda crear una motivación hacia los colaboradores y que puedan llevarlo a cabo de forma permanente.

### **5.1.2 El proceso de cambio**

Cambiar significa pasar de un estado a otro diferente. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad. Constituye un proceso compuesto por tres etapas: descongelación, cambio y recongelación.

- a. **Descongelación:** se refiere a la fase inicial del cambio, en la cual las viejas ideas y prácticas son derretidas, abandonadas y desaprendidas. Representa la abdicación de la pauta actual de comportamiento, para sustituirla por una nueva. Si no hubiera descongelación, la tendencia sería volver a la pauta habitual de comportamiento. La descongelación significa que se comprendió la necesidad de cambiar.

Dicha etapa de descongelación en una empresa de retail como lo es Falabella es muy necesaria debido a la alta competencia dentro de este mercado. Poder inculcar una pauta de cambio o algún programa del mismo en el "ADN" de sus colaboradores en que se incentive a esta transformación en cuanto a sus competencias dentro de la organización. Tener claro que la necesidad de cambiar y poder aumentar la productividad dentro de la empresa es un tema realmente trascendental. Por eso el líder debe cumplir un rol de agente motivador hacia los colaboradores que son el eje fundamental de estos procesos de cambios, debido a que cumplen un rol importantísimo dentro de la productividad de la organización. Para poder generar un cambio real y efectivo, debemos contar con las personas influyentes dentro de la empresa, que no siempre serán las que tienen mayor poder jerárquico.

- b. **Cambio:** Es la etapa en la cual se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Ocurre cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos.

El cambio implica dos aspectos.

- **La identificación:** El proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la nueva actitud o comportamiento y la aceptan.
- **La interiorización:** El proceso mediante el cual las personas empiezan a observar las nuevas actitudes y comportamientos como parte de su pauta normal de comportamiento.

En el cambio se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas empiezan a pensar y a desempeñarse de una nueva manera. El líder en esta etapa va concretando de manera paulatina todo lo previamente explicado y detallado, los objetivos que se esperan mediante dicho proceso de cambio, los pros y contra de dicho plan. Elaborar planes de corto a largo plazo, y poder aprovechar diversas retroalimentaciones en el transcurso de estas medidas de cambio.

- c. **Recongelación:** Es la etapa final, cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de una nueva pauta de comportamiento, de modo que se convierta en la nueva norma. La recongelación significa que la pauta aprendida forma parte de la práctica actual y se convierte en la nueva pauta de comportamiento que adopta la persona, es la etapa de estabilización del cambio.

La recongelación requiere de dos aspectos:

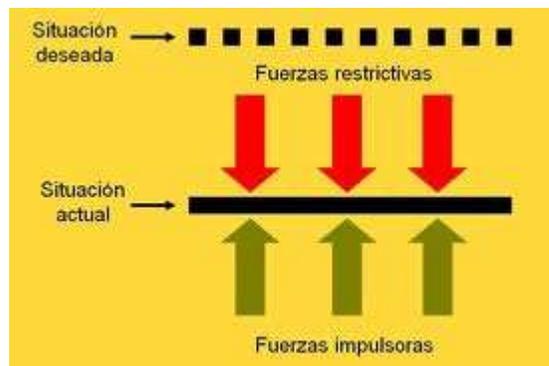
- **El apoyo:** El sostén por medio de recompensas que mantienen el cambio.
- **El refuerzo positivo:** La práctica provechosa que provoca que el cambio tenga éxito.

Un agente de cambio es la persona, interna o externa la organización, que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o uno externo. Este cumple con el papel de iniciar el proceso y de ayudar a que ocurra el cambio. Los especialistas en administración de personal se perfilan como los consultores internos, mientras que los gerentes de línea se convierten en agentes de cambio dentro de las organizaciones. Para fungir como facilitador del proceso de cambio, el gerente de línea debe actuar de modo que incentive las etapas de descongelación, cambio y recongelación. Para esta etapa tanto el líder como RR. HH deben promulgar y estabilizar los cambios previamente dictados y tener un nuevo reenfoque en cuanto a la cultura, normas, políticas y estructura organizacional, sobre todo poder fomentar las fuerzas impulsoras a dicho proceso y evitar que factores negativos la repriman. Estas fuerzas serán explicadas a continuación.

El proceso de cambio ocurre en un campo de fuerzas con actuación dinámica en varios sentidos. Por un lado, están las fuerzas positivas de apoyo y sostén del cambio, del otro las fuerzas negativas de oposición y resistencia al cambio. En toda organización existe un equilibrio dinámico de fuerzas positivas que apoyan e impulsan los cambios y de fuerzas negativas que lo restringen e impiden. El sistema funciona dentro de un estado de relativo equilibrio, el concepto de equilibrio casi estacionario de Lewin, que se rompe cada vez que se

introduce un intento de cambio. El cambio empieza a sufrir presiones positivas (de apoyo e impulso) y presiones negativas (de oposición y resistencia) creando un campo de fuerzas.

Cuando las fuerzas positivas son más grandes que las negativas, el intento de cambio tiene éxito. Por otra parte, cuando las fuerzas negativas son más grandes que las positivas, el intento por cambiar fracasa y éste no ocurre, prevalece la vieja situación. El agente de cambio debe tratar de maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el de las negativas para conducir el proceso de cambio con eficacia.



<http://diagnosticoorganizacionallau.blogspot.cl>

Todo cambio rompe la rutina e impone una ruptura con el pasado. En realidad, el proceso de cambio organizacionales un poco más complicado y sigue una pauta común. Surge a partir de un estímulo interno o externo en forma de presión sobre la administración e incentívala acción de cambio.

## 5.2 Administración del cambio

Muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no en la actitud ni en el comportamiento de las personas. El primer paso es cambiar el comportamiento individual para así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional. Por tanto, es necesario que las personas vean con claridad lo que se debe cambiar y que coincidan con ello para después lograr el cambio.

De ahí en adelante se podrá cambiar la estructura organizacional que envuelve a las personas como los sistemas de reconocimiento y recompensas, la arquitectura y los modelos de trabajo, la cultura organizacional, todo ello en sintonía con el nuevo tipo de comportamiento.

La mayor parte de las organizaciones entiende, equivocadamente, que administrar los cambios significa hacer pequeñas modificaciones triviales en algunos asuntos problemáticos, con el propósito de conciliar situaciones o de corregir errores. Pero la administración del cambio organizacional tiene un significado extremadamente amplio y sistémico.

### **5.3 Desarrollo de personas**

El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.

Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional, el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a *todos* los trabajadores.

Dentro del ambiente profesional existe un personaje fundamental que guía al resto en pro de un objetivo común. Este es el líder que construye con y para el equipo un propósito trascendente que va más allá del objetivo de la organización.

Para lograr estos fines, el líder junto con el equipo de trabajo tomará un compromiso en torno al proyecto grupal. Con éste construido, se espera que todos los integrantes den lo mejor de sí para convertirse en algo excepcional.

La principal tarea de quien encabeza una organización es contribuir a que las entidades logren sus objetivos en conjunto con los trabajadores. “Dentro de sus funciones está obtener el mayor potencial de cada una de las personas, tener la misión y visión compartida dentro del lugar de trabajo y en ese sentido, tratar de sacar el mejor partido a las capacidades de cada empleado para lograr los resultados que se esperan”, menciona José Lizana, académico de la *Escuela de Psicología de la Universidad Andrés Bello*.

### **5.3.1 Métodos para el desarrollo de personas**

Al inicio de su carrera, muchos líderes creen que para alcanzar una meta tienen que controlar cada parte del proceso para no dejar margen a la equivocación.

Algunos de ellos, sin embargo, aprenden con el tiempo que quienes se niegan a permitir que sus colaboradores hagan uso de su propia habilidad y disciplina para cumplir con una tarea están negándose a miles de posibilidades de crecimiento personal y profesional.

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro y fuera del trabajo.

Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

1. ***La rotación de puestos:*** Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser *vertical* donde la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo y la *horizontal* que funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad.

La rotación de puestos representa un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para transformar a los especialistas en generalistas. Permite aumentar las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador.

2. ***Puestos de asesoría:*** Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de *staff* o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.
3. ***Aprendizaje práctico:*** Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas. Muchas personas en capacitación trabajan juntas para desarrollar proyectos que requieren cooperación.
4. ***Asignación de comisiones:*** Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación. Las asignaciones temporales son interesantes y desafiantes porque permiten que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.
5. ***Participación en cursos y seminarios externos:*** Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos

o seminarios *internos*, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, mientras la presentación se transmite simultáneamente en varios lugares, como es el caso de la videoconferencia.

6. ***Ejercicios de simulación:*** La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (*role playing*), etc. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante.
7. ***Capacitación fuera de la empresa:*** Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo.
8. ***Estudio de casos:*** Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.
9. ***Juegos de empresas, también llamados managementgames o businessgames:*** Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten

entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.

10. **Centros internos de desarrollo o in house development centers:** Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas.
11. **Coaching:** El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un *coach*. El *coaching* se refiere al conjunto de todas esas facetas.

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personal fuera del puesto son: la tutoría y la asesoría.

1. **Tutoría o mentoring:** Se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización. El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización. Se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera. El tutor brinda orientación dentro de la jerarquía corporativa, guía y aconseja, y presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador. Los tutores o los mentores son ejecutivos que se ofrecen para ayudar a los colaboradores de distintas áreas de la empresa y les proporcionan un sistema de apoyo y sostén profesional y político.

Esta herramienta presenta ventajas, como aprender haciendo, por las posibilidades de una intensa interacción y rápida realimentación del desempeño de las tareas. Las mayores desventajas son: la tendencia a perpetuar los actuales estilos y prácticas de la organización y la capacidad del mentor/tutor para ser un buen entrenador. La eficacia de esta técnica depende

de la capacidad del tutor. La tutoría puede ocurrir en cualquier nivel de la organización. Sin embargo, una persona puede ser un excelente ejecutivo sin que, por ello, sea capaz de crear un ambiente de aprendizaje y apoyo.

2. **Asesoría de los trabajadores:** El administrador ofrece consejos con la intención de asesorar a las personas en cuanto al desempeño de sus actividades. La asesoría se parece al enfoque de la tutoría, pero difiere en un aspecto: se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión se relaciona con un proceso de disciplina. El administrador debe intervenir cuando el colaborador presenta un comportamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo (ausencias, retrasos, irritación, insubordinación) o es incapaz de desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

No obstante, antes de que ocurra la intervención, es imperativo que el administrador identifique claramente el problema. Si el problema de desempeño se relaciona con la capacidad del colaborador, entonces el esfuerzo del administrador será como facilitador de la capacitación o del desarrollo. El proceso de asesorar a los trabajadores exige que el administrador tenga una enorme habilidad para escuchar y persuadir.

### **5.3.2 Desarrollo de carrera**

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos.

El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas. Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y

con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas.

Algunas organizaciones empiezan a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera y les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito. Esto implica algunos problemas en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de moverse verticalmente en la jerarquía son bastante menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los trabajadores deben recibir alguna orientación para desarrollar sus carreras, sea dentro o fuera de la organización.

#### Herramientas para el desarrollo de las carreras

1. *Los centros de evaluación* que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.
2. *Las pruebas psicológicas*, son las mismas que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.
3. *La evaluación del desempeño*, son una fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera.
4. *Las proyecciones de las promociones*, juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.

5. *La planificación de la sucesión* que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades. Los candidatos son seleccionados con base en tres criterios: excelente desempeño sustentable, elevada evaluación entre sus colegas y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto por encima de su nivel actual.

### Orientación al personal

Además de esas herramientas, existen los siguientes esquemas de orientación para los colaboradores:

1. La asesoría individual de carreras que ayuda a cada colaborador a examinar sus aspiraciones para su carrera. La asesoría incluye las responsabilidades del puesto actual, los intereses y los objetivos de la carrera del colaborador. Cuando el gerente de línea conduce las sesiones de asesoría, el *staff* de recursos humanos vigila la eficacia y brinda ayuda en forma de capacitación y de formatos de asesoría.

La ventaja es que el gerente de línea está cerca del colaborador y puede evaluar mejor sus fuerzas y debilidades, así como tener una mejor visión de su futuro profesional.

2. Los servicios de información para los colaboradores sirven para ofrecerles información respecto de las oportunidades internas. Este enfoque permite presentar la gran diversidad de intereses y aspiraciones que tiene la organización y que les pueden servir a las personas.

Los más comunes son:

- Los sistemas de información sobre oportunidades de vacantes, en cuyo caso la organización anuncia la oferta de puestos abiertos, busca el reclutamiento interno y refuerza la noción de que la organización promueve a gente de su interior.
- Los inventarios de habilidades, o banco de talentos, son un banco de datos de las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, el cual se utiliza

para hacer mapas de los talentos disponibles en el interior de la organización, para tener una idea de la capacitación y desarrollo que necesita la fuerza de trabajo y para identificar a los talentos existentes.

- Los mapas de las carreras son una especie de organigrama que representa las posibles direcciones y oportunidades de hacer carrera en la organización, las etapas y los grados que existen para ello y los medios para llegar ahí.
- El centro de recursos para la carrera es una colección de materiales para desarrollar la carrera, como biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y software.

### **5.3.3 Programas de Trainees**

Las organizaciones exitosas invierten mucho en programas de *trainees* (personal en capacitación), como un mecanismo planificado para enriquecer al capital humano a largo plazo y un verdadero programa de mejora continua de la calidad del personal de larga duración. Es una especie de inversión en el éxito futuro de la empresa. Las personas que participan en el programa pasan un periodo programado en la empresa, reciben una capacitación continua que administran profesionales de alto nivel y participan en ciertas actividades previamente establecidas, durante las cuales son observados y evaluados en cuanto a su desempeño, su vinculación con la empresa y la cultura de ésta, su espíritu de equipo, sus competencias y su potencial de desarrollo.

Los programas de trainees son una especie de corto circuito en los antiguos programas para hacer carrera profesional, toda vez que los capacitados, después de su formación y desarrollo, están en puestos avanzados de una carrera dentro de la empresa. Por lo general, los programas de trainees se dirigen a universitarios recién graduados o en el último o penúltimo año de su formación escolar. Algunas empresas tienen convenios con escuelas de alto nivel para dar seguimiento a la formación escolar de sus mejores alumnos para después integrarlos a su plantilla de colaboradores.

## 5.4 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Por lo que los empresarios tienen que hacer frente a la competencia.

El liderazgo hoy en día es un tema crucial en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí. De los principales problemas que presentan en la influencia de la gestión del liderazgo en el desarrollo organizacional de las empresas a nivel nacional e internacional, es que algunas no poseen una buena administración pero en el caso de las empresas que se lleva una adecuada administración es muy conveniente ya que nos permitirá solucionar los problemas, Si capacitamos al personal, la gestión de liderazgo facilitara el desarrollo organizacional de las empresas, de esta manera al invertir en el personal y en una adecuada administración el líder puede sobrellevar y sacar el máximo de provecho al desarrollo organizacional en pro de la entidad para beneficiarse de éste y no por el contrario decaer en el intento.

Los distintos autores que abordan el DO presentan planeamientos muy derivados. Cada autor desarrolla una tecnología diferente y específica, la cual permite combinaciones diversas, que dependen de las clases de problemas organizacionales implicados y del estilo de trabajo y la consultoría que serán delineados.

El concepto de desarrollo organizacional (DO) no existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir DO y, por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición.

Beckhard (1969) define el DO como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado de arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.”

Para Bennis (1969), el DO “es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al DO como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su DO – Grid (1968) es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

En definitiva, el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en mejorar las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos o en la conducción, el liderazgo.



Fuente: Influencia del liderazgo visionario en el desarrollo organizacional

#### **5.4.1 Principios importantes del liderazgo, que influyen en el desarrollo organizacional.**

- Armonía de objetivos: En la medida en que ellos puedan armonizar las metas personales con las metas de la empresa, más eficaz y eficiente será ésta.
- La motivación: Debe determinar con sumo cuidado la estructura de recompensas.
- El liderazgo: Dado que las personas tienden a seguir a quienes contemplan como medio para satisfacer sus metas personales, a medida que los administradores atiendan mejor lo que motiva a sus subordinados y la forma que operan los motivadores, es más probable que sean más eficientes.
- Claridad en la comunidad. Integridad de la comunicación: A medida que sean orales, escritos y no verbales, así como también la conducta moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por el receptor

#### **5.4.2 Supuestos Básicos del desarrollo Organizacional**

Como podemos ver en las definiciones el concepto de DO, éste se vincula a los conceptos de cambio y adaptación al cambio que posea la organización. A raíz de esto es necesario conocer algunos supuestos básicos que serán detallados a continuación:

Organización para Lawrence y Lorsch (1972) “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Es importante señalar que las personas contribuyen a la organización y las contribuciones de cada participante a la organización varían en función de las diferencias individuales.

Cultura organizacional es una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, que representan a cada organización. Cada

organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores.

Cambio organizacional el ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial. El proceso de cambio comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en la organización, estas pueden ser *endógenas* (crean necesidades de cambio organizacional y conductual que provienen del interior de la organización) o *exógenas* (provienen del ambiente son fuerzas externas que crean la necesidad de un cambio organizacional interno).

Necesidad de una continua adaptación al cambio el cambio organizacional debe ser planeada y sistemático, en las organizaciones existen cuatro clases de cambios, en primer lugar, encontramos los *estructurales* que afectan los departamentos, las redes de información internas y externas, los jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente. A continuación, los cambios en la *tecnología* que afectan a las maquinas, equipos, instalaciones y procesos empresariales. En tercer lugar, encontramos los cambios en *productos y servicios* que afectan los resultados o las salidas de la organización. Finalmente tenemos los cambios *culturales* que afectan a las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas y necesidades.

Interacción entre la organización y el ambiente una de las cualidades más importantes de una organización es su capacidad para percibir y adaptarse a la variabilidad de los estímulos externos. Una organización sensible y flexible es versátil y capaz de redistribuir rápidamente sus recursos de manera que maximiza su adecuación y mejora el rendimiento para poder alcanzar sus objetivos. Asimismo, adaptarse a las condiciones producidas por la innovación es algo que debe hacer en el menor tiempo y despendio posible.

Interacción entre el individuo y la organización los científicos sociales, particularmente Maslow y Herberg, subrayan que, si la organización fuera un contexto capaz de satisfacer las

exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, expandirse y encontrar su satisfacción y realización personal al promover los objetivos de la organización.

Objetivos individuales y objetivos organizacionales el DO parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo además de ser estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal.

Objetivos del Desarrollo Organizacional es necesario un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos más generales como son: el obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación; diagnosticar y solucionar problemas; y por último desarrollar las potencialidades de los individuos y grupos, que conduce al trabajo en equipo (De Faria, 2006).

Además, Chiavenato (2007) agrega que los objetivos del DO son: buscar soluciones enérgicas para los problemas, incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales y aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

#### **5.4.1 Características del Desarrollo Organizacional<sup>14</sup>**

Según Rafael Guizar (2005) las principales características del DO son las siguientes

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: problemas de destino, crecimiento, identidad, revitalización y de eficiencia organizacional.
- Hace hincapié en el comportamiento humano.
- Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, puede ser personal de la organización.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

---

<sup>14</sup> Rafael Guizar (2005), Desarrollo Organizacional. (2ª ed.). México, McGraw Hill. Pág. 10

- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - o Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
  - o Transferencia de valores humanos.
  - o Comprensión entre grupos.
  - o Administración por equipos.
  - o Mejores métodos para la solución de conflictos.

Según Keith Davis (2003) indica que el DO tiene una *orientación sistémica*, cuando se requiere que una organización trabaje armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí. Además, posee *valores humanísticos*, los cuales son supuestos positivos de las personas en su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza además un *agente de cambio*, el cual es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el DO se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analice teóricamente.

Finalmente, el DO depende en gran medida de la *retroalimentación* que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

#### **5.4.2 Procesos de DO**

El desarrollo organizacional es un tipo de cambio difícil y requiere de ayuda de expertos y especialistas externos, los cuales diagnostican los problemas dentro de la organización y ofrecen la capacitación intensiva necesaria para cambiar las actitudes y valores básicos. El Desarrollo Organizacional pasa por cuatro etapas: recolección y análisis de datos, diagnóstico organizacional, acción de intervención y evaluación.

#### **5.4.2.1 Recolección y análisis de datos**

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizan para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del DO e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.

#### **5.4.2.2 Diagnóstico organizacional**

A partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

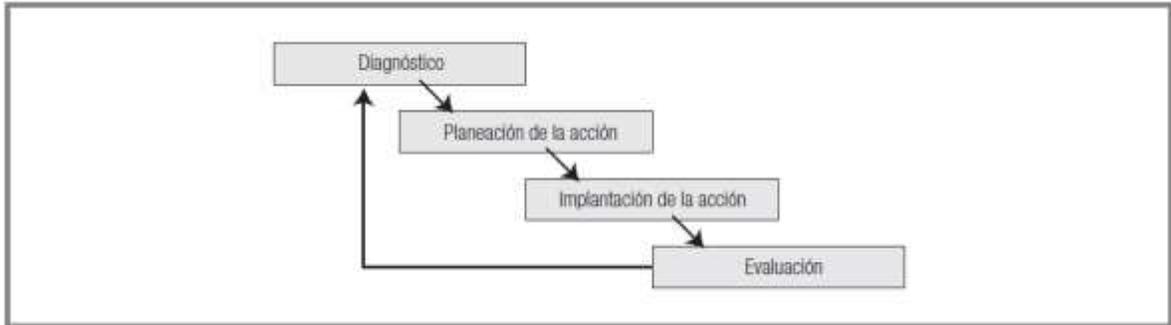
#### **5.4.2.3 Acción de intervención**

Es la fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de DO que le sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción, se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización.

#### **5.4.2.4 Evaluación**

Es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de una intervención externa.

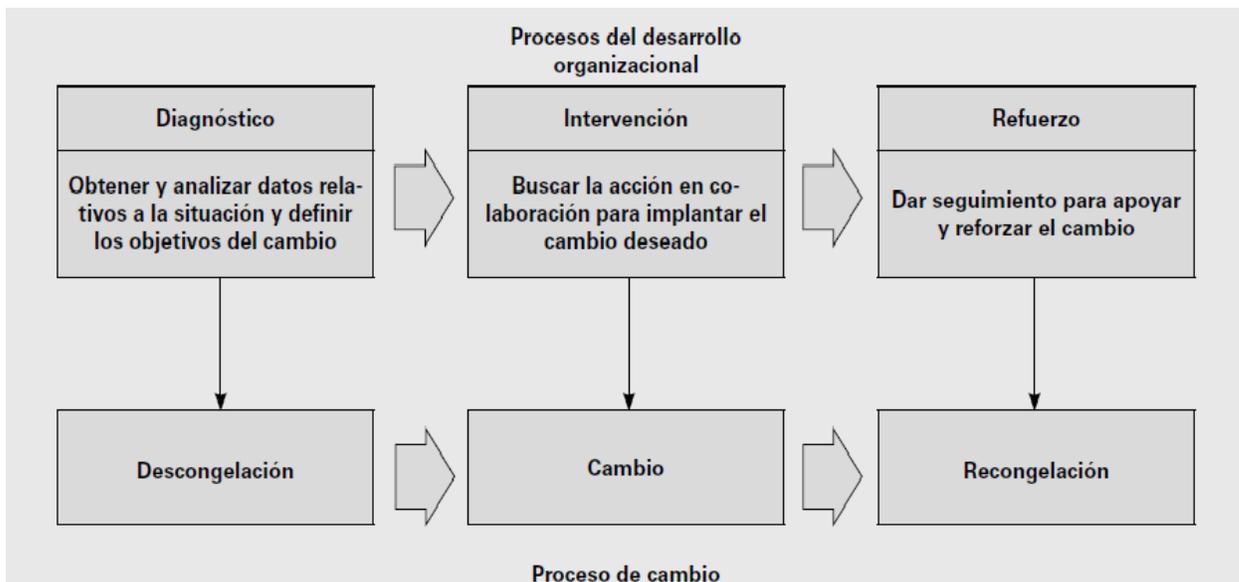
**Figura 11: Etapas del modelo de Diagnóstico y Acción**



Fuente: Rafael Guizar (2005), Desarrollo Organizacional. (2ª ed.). México, McGraw Hill.

El desarrollo organizacional funciona como un proceso planificado y negociado de cambio organizacional. El concepto de cambio se basa en el concepto de Lewin: el cambio es un proceso de descongelación, cambio y recongelación, como ilustra la figura 12.

**Figura 12: El proceso de DO como un proceso de cambio.**



Fuente: Rafael Guizar (2005), Desarrollo Organizacional. (2ª ed.). México, McGraw Hill

### **5.4.3 Técnicas de Intervención**

#### **5.4.3.1 Intervención del DO en un nivel individual: el entrenamiento de la sensibilidad**

Esta es la técnica más antigua del DO. En este caso, los grupos llamados *T* (grupo de capacitación) incluyen alrededor de diez participantes y están dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales.

Esta intervención también conocida como entrenamiento en laboratorios, grupos de encuentro, etc., es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, donde analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, donde el profesional debe generar las condiciones para que expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes.

#### **5.4.3.2 Intervención del DO para dos o más personas: análisis transaccional**

El análisis transaccional (AT) es una técnica utilizada para el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales se dan por medio de transacciones. Una transacción se entiende como toda forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Se trata de una técnica destinada a los individuos y no a los grupos, dado que se concentra en los estilos y el contenido de las comunicaciones entre las personas. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles, asimismo a dar respuestas naturales y razonables. El AT reduce los hábitos destructivos de la comunicación (los llamados juegos) que provocan que la intención o el significado de los mensajes quede oscurecido y hace que las personas reconozcan el contexto de sus comunicaciones, para hacerlas más abiertas y honestas y para dirigir mejor los contenidos de sus mensajes.

En el AT se estudian los estados del yo (las tres posiciones típicas del ego en las relaciones con los otros: adulto, padre y niño), las transacciones (las relaciones de forma paralela, cruzada o bloqueada), los estímulos y las respuestas (caricias o toques), así como las posiciones de vida (las actitudes que las personas expresan en su visión del mundo, tales

como: *a)* yo estoy equivocado, usted está equivocado; *b)* yo estoy equivocado, usted está en lo correcto; *c)* yo estoy en lo correcto, usted está equivocado; y *d)* yo estoy en lo correcto, usted está en lo correcto).

#### **5.4.3.3 Intervención del DO para equipos y grupos: consultoría de procedimientos**

Con esta técnica, también llamada consultoría de procesos, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y en información. Éste opera como un tercero y con su coordinación provoca intervenciones del equipo que tienen el objeto de volverlo más sensible a sus procesos internos para establecer metas y objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación, desarrollar sentimientos, liderazgo, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo, a mejorarlos medios con los que trabajan juntos y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades que necesitan para resolver problemas y que les permitirán aumentar su eficacia con una mejor cooperación e integración.

#### **5.4.3.4 Intervención del DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación**

Se trata de una técnica para modificar la conducta a partir de la actuación de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos y en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) son tratados por medio de reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si se colocara ante un espejo.

En estas reuniones, un grupo preséntalos resultados de las evaluaciones al otro y se les hacen preguntas relativas a sus percepciones. A continuación, viene una discusión, que inicia muy acalorada, pero con una posición de comprensión y entendimiento recíproco en cuanto a la conducta de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación, con ánimo totalmente imparcial, pondera las críticas, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales.

#### **5.4.3.5 Intervención del DO para la organización en su conjunto: retroalimentación de datos**

También llamada técnica para recolectar y proporcionar información. Se trata de una técnica de modificación de la conducta, la cual parte del principio de que cuanto más dato cognitivo reciba el individuo, tanto mayor será su posibilidad de organizarlos y de actuar creativamente. La retroalimentación de datos o retroinformación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto de uno mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización (datos que no siempre se toman en cuenta). Retroalimentación (*feedback*) se entiende como las actividades y los procesos que “reflejan” y “proyectan” la forma en que una persona es percibida o visualizada por las demás. La retroalimentación de datos parte de la recopilación de aquellos obtenidos por medio de entrevistas o cuestionarios aplicados a una parte de la organización para confirmar ciertos aspectos de los procesos organizacionales, como la moral, el sistema de premios, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc. Los datos son tratados y sometidos a examen en varias reuniones con todo el personal de un determinado nivel de la organización por vez, con el propósito de analizar los resultados y planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización.

La retroalimentación de datos requiere que la información fluya dentro de la organización por medio de:

1. Una intensa distribución interna de la información.
2. La publicación y difusión de resultados de investigaciones internas.
3. La realización de discusiones periódicas entre elementos de distintas áreas de la organización.
4. La realización de juntas sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo, etcétera.

#### **5.4.4 Modelos del DO**

##### **5.4.4.1 Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento**

La mayor parte de los modelos relacionados, exclusivamente, con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente anti-autoritario. Los modelos orientados a estas variables son: desarrollo de equipos, suministros de informaciones adicionales, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intergrupales, laboratorio de sensibilidad.

##### **5.4.4.2 Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento**

La tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización más humana y más abierta. Generalmente, también se ve movimiento hacia una mayor distribución del poder, una motivación intrínseca y una actitud positiva hacia la gente, así como un equilibrio mayor del interés entre las necesidades del empleado y las de la organización. La disciplina se ha convertido más en un asunto de autodisciplina, que en algo que debe ser impuesto externamente.

Uno de los motivos por los que se le da importancia al perfeccionamiento de los modelos del comportamiento organizacional es la evolución estructural de las necesidades de los empleados. Estos modelos constituyen una variedad de enfoques, en los que se desarrollan conceptos, estrategias, secuencias y esquemas, que varían enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

- **Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid<sup>15</sup>**

Blake y Mouton fueron los principales pioneros en la introducción de una tecnología integrada y pre programada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual, como un mecanismo de descongelamiento, y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes que los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

El modelo de desarrollo organizacional tipo *grid* es una malla compuesta por dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción; es una serie continua de nueve puntos en la que nueve significan una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas y, al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

- **Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsh<sup>16</sup>**

Lawrence y Lorsch (1967) proponen un modelo de diagnóstico y acción para el DO basado en los principios de diferenciación e integración. Se hace hincapié en las transacciones con el entorno, transacciones que marcan los procesos de *diferenciación* (cómo la organización relaciona los elementos de su estructura interna para encontrar respuesta a las exigencias de su entorno) e *integración* (cómo la organización coordina a los grupos o individuos para obtener la colaboración requerida)

- **Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin**

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que sea capaz de transformar su estilo, de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia

---

<sup>15</sup> Manuel Garzón, (2005), *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*, Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario Pág. 62-63

<sup>16</sup> Fernández M. y Sánchez J. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz de Santo, Madrid. Pág. 164-165.

administrativa es el grado en el que el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

#### **5.4.5 Limitaciones del desarrollo organizacional<sup>17</sup>**

Aun cuando sea un fuerte motor del cambio y la innovación organizacional, el desarrollo organizacional presenta algunas limitaciones:

- a. La eficacia de los programas de DO es difícil de evaluar.
- b. Los programas de DO toman mucho tiempo.
- c. Los objetivos del DO por lo general son muy vagos.
- d. Los costos totales de un programa de DO son difíciles de evaluar.
- e. Los programas de DO por lo general son muy caros.

Estas limitaciones no significan que se deban eliminar los esfuerzos del desarrollo organizacional. Sólo indican las áreas en las que el programa se debe perfeccionar.

Los administradores pueden mejorar la calidad de los esfuerzos del desarrollo organizacional con las medidas siguientes:

1. Ajustar sistemáticamente los programas de desarrollo organizacional a las necesidades específicas de la organización.
2. Demostrar la forma en que las personas pueden cambiar sus comportamientos como parte del programa organizacional.
3. Modificar los sistemas de recompensas de la organización para premiar a los miembros que cambian su comportamiento de acuerdo con el programa.

Sin duda, el papel de la administración de personas y de los gerentes de línea se puede apalancar ampliamente por medio de esfuerzos de desarrollo organizacional. El DO representa uno de los más promisorios campos de actuación para la mejora de la organización y el desarrollo de las personas.

---

<sup>17</sup> Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª Ed.). McGraw-Hill. México. Pág. 431-432

## **Capítulo III: Metodología**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo General**

Analizar el efecto que tiene el comportamiento de los líderes en el desarrollo de los recursos humanos en Falabella, sucursal Barros Arana, Concepción.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Definir teóricamente los estilos de liderazgos y conceptos relacionados con el desarrollo del personal.
- Adaptar un instrumento de medida de los estilos de liderazgo y elaborar un instrumento para medir el desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y comparar los estilos de liderazgo presentes en los departamentos analizados.
- Conocer el efecto del comportamiento de los líderes en el desarrollo de los recursos humanos.

### **2. Hipótesis**

De acuerdo a los objetivos expuestos, es posible plantear la siguiente hipótesis:

H<sub>1</sub>: El comportamiento de los líderes influye positivamente en el desarrollo de los recursos humanos.

### **3. Tipo de Investigación.**

La investigación se basará en un estudio correlacional, es decir, medir el grado de relación que existe entre el comportamiento de los líderes y el desarrollo de los recursos humanos. El principal objetivo de realizar esta investigación es para poder determinar si estamos en

presencia de una correlación positiva o negativa entra estas variables previamente determinadas.

#### **4. Diseño de la Investigación.**

El estudio será acorde a una investigación no experimental, debido a que no se manipularan las variables a estudiar, si no que se observarán los fenómenos de forma natural y como estén presentes en la organización. Para posteriormente medir y analizar sus consecuencias.

Además, el estudio se enfocará en un diseño no experimental transversal, es decir, solo se estudiará un momento único en la empresa con el propósito de describir las variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento determinado.

#### **5. Definición de variables**

##### **5.1 Variable Independiente**

###### **Liderazgo**

“El liderazgo es cualquier intento por influir en el comportamiento de un individuo o un grupo”, Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1972).

Estilos de liderazgo:

- *Directivo*: El líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde harán diversas tareas.
- *Tutorial*: El líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo.
- *Participativo*: El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar.
- *Delegativo*: El líder proporciona poca dirección o apoyo.

## **5.2 Variable Dependiente**

### **Desarrollo de Recursos Humanos**

Richard Swanson (1994) define el desarrollo de los recursos humanos como “un proceso para desarrollar y desencadenar la experiencia humana a través de la capacitación y desarrollo y desarrollo organizacional”

Aun cuando el método de afectar el aprendizaje entre capacitación y desarrollo de personas es similar, presenta una diferencia en cuanto a su perspectiva de tiempo. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán.

Para Bennis (1969), el DO “es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

## **6. Análisis de la Información.**

La información fue recogida en aproximadamente 10 días donde se entrevistó a los colaboradores que participaron en la investigación. Una vez recogida la información se procedió a la construcción de una base de datos utilizando el Paquete Office, Software Excel 2007, la cual posteriormente fue sometida a análisis, para esto se utilizó el Paquete Estadístico SPSS 22, con el que se crearon distintas matrices de correlación, que encierran las variables objeto de este estudio.

## **7. Instrumento de Medición**

El instrumento de medición utilizado para este estudio será una encuesta que estará en dos formatos, esto se debe únicamente a la necesidad de adaptar las preguntas para así lograr una mayor comprensión por parte de los encuestados, debido principalmente al tipo de cargo que desempeñan.

El contexto para administrar la encuesta fue de modo auto administrado. La encuesta consta de tres ítems claramente identificables, las cuales se mencionarán a continuación:

### **7.1 Información Descriptiva de las variables.**

Esta primera parte abarca desde la pregunta 1 hasta la 8. Se pretende identificar los antecedentes generales de los Trabajadores de Falabella, sucursal Barros Arana. Este ítem de la encuesta está considerado como una *Variable Independiente*.

1. Género: Manifestación genética que manifiesta al hombre y la mujer.
2. Edad: Medido en años cumplidos a la fecha de la investigación.
3. Antigüedad en la empresa: Medida en Años
4. Antigüedad en el Departamento: Medida en años. (Si son meses, especificar.)
5. Nombre Departamento: Identificación de la unidad a la cual pertenece.
6. Estamento- Rol: Identificar cargo o función dentro de la organización.
7. Calidad de contrato: Contrato Indefinido o a Plazo fijo.
8. Tipo de Contrato: Full Time o Part Time.

### **7.2 Liderazgo**

Esta segunda etapa se pretende analizar los estilos de liderazgo. El objetivo es identificar cuál o cuáles son los estilos predominantes de liderazgo, percibido por los trabajadores de Falabella, Sucursal Barros Arana. Esta encuesta de 38 preguntas presenta una categorización ordinal con puntuaciones de 1 a 5 en la escala de Likert.

Donde 1= Totalmente en desacuerdo, 2= Desacuerdo, 3= Neutro, 4= De Acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Este ítem de la encuesta está considerado como una *Variable Independiente*.

La encuesta a aplicar se adaptará en base a los distintos tipos de liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard<sup>18</sup>.

Los estilos de liderazgo son:

- *Directivo*
- *Tutorial*
- *Participativo*
- *Delegativo*

### **7.3 Desarrollo de Recursos Humanos**

La tercera parte comprende una encuesta de elaboración propia que consta de 34 preguntas, con la que se pretende identificar el desarrollo de recursos humanos percibido por los trabajadores de Falabella, Sucursal Barros Arana. Esta encuesta tiene una presentación en escala de Likert presentando una categorización ordinal con puntuaciones de 1 a 5. Donde 1=Totalmente en desacuerdo, 2= Desacuerdo, 3=Neutro, 4 =De Acuerdo y 5= Totalmente de Acuerdo. Este ítem de la encuesta está considerado como una *Variable Dependiente*.

## **8. Universo de Estudio.**

### **8.1 Población en Estudio.**

La población sobre la cual se aplicará nuestro instrumento de medición está conformada por 45 colaboradores, los cuales representan el 10% del total de empleados dentro de la empresa,

---

18

[http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/305/1/Estilos\\_Liderazgo\\_Predominan\\_Arcila\\_2010.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/305/1/Estilos_Liderazgo_Predominan_Arcila_2010.pdf)

dichos colaboradores cumplen el rol de ejecutivos de ventas y asesores respectivamente. La encuesta se realizó dentro del período de enero de 2018 en Falabella, sucursal Barros Arana, Concepción. Cabe destacar que la cantidad de encuestados fue programada por el departamento de RR. HH de la respectiva tienda.

## 8.2 Diseño de Muestra

Respecto de los 155 empleados que posee Falabella como fuerza de ventas a la fecha de la encuesta, tenemos que el 12,26 % se encuentran con licencias médicas y/o vacaciones, lo que equivale a 19 funcionarios, lo que da una dotación activa al momento de la encuesta de 136 funcionarios. La encuesta fue realizada a 45 personas lo que equivale a una muestra del 33,1%, sin embargo 41 encuestas fueron respondidas válidamente, cercano al 30,15 % de la dotación (*Universo activo*), lo que representa una muestra óptima para la investigación.

<b>Tabla N.º 2</b>		
<b>Diseño de la Muestra</b>		
	<b>N.º Trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Universo Total</b>	155	100%
<b>Universo Activo</b>	136	87,74%
<b>Muestra</b>	45	31,1%
<b>Respuestas Validas (Muestra)</b>	41	91,1%
<b>Respuestas Validas (Universo)</b>	41	30,15%

### 8.3 Colaboradores por Departamento v/s Encuestados por Departamento

<b>Tabla N.º 1</b>			
<b>Colaboradores por Departamento v/s Colaboradores Encuestados</b>			
<b>Departamento</b>	<b>Colaboradores por Departamento</b>	<b>Encuestados por Departamento</b>	<b>Porcentaje de la Muestra</b>
D1	27	7	26%
D2	25	5	20%
D3	26	10	38,4%
D4	24	8	33,3%
D5	16	5	31,25%
D6	18	6	33,3%

Cabe señalar que la muestra por departamento equivale a un 20% correspondiente al departamento de lencería, corsetería y moda mujer como intervalo mínimo y un intervalo máximo de 38,4% correspondiente al departamento de Sport Hombre, Juvenil Hombre, Calzado Hombre.

### 8.4 Codificación de Departamentos

<b>Tabla N.º 3</b>	
<b>Departamento</b>	<b>Codificación</b>
<b>D1</b>	Perfumería, Juvenil mujer, Calzado dama, Carteras y accesorios, Damas.
<b>D2</b>	Lencería, corsetería, Moda mujer.
<b>D3</b>	Sport Hombre, Juvenil Hombre, Calzado Hombre.

<b>D4</b>	Deporte zapatillas, Electrónica, Telefonía, Computación, Electro Hogar.
<b>D5</b>	Calzado infantil, Juguetería, Textil.
<b>D6</b>	Menaje, Muebles, Decoración, Dormitorio.

## 8.5 Reseña Histórica

<b>Año</b>	<b>Sucesos Históricos</b>
1889	Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en Chile, en calle Ahumada.
1937	Se integra a la empresa Alberto Solari, transformándola en una importante tienda de vestuario.
1958	Se introducen productos del hogar, poniendo los cimientos de la primera tienda por departamento de Chile, y la calle Ahumada pasa a ser conocida como “la calle Falabella”
1980	Falabella lanza CMR, su propia tarjeta de crédito y la primera de este tipo en Chile.
1990	Mall Plaza abre su primer centro comercial en Chile, Mall Plaza Vespucio, en la comuna de La Florida.
1993	Falabella entra a Argentina y Sodimac, a Colombia.
1995	Falabella ingresa a Perú con la adquisición de Saga
1996	Falabella abre su propiedad a la bolsa, transformándose en sociedad anónima e iniciando la transacción de sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago
1997	Creación de Viajes y Seguros Falabella.
1997	S.A.C.I Falabella se asocia con Home Depot en Chile, operación que compra cuatro años después.
1998	Se crea Banco Falabella, a través de la compra de la licencia del ING Bank Chile.

1999	Falabella.com comienza sus operaciones de venta por internet en Chile.
2002	S.A.C.I Falabella abre el primer supermercado Tottus en Lima, Perú.
2003	S.A.C.I Falabella y Sodimac se fusionan, impulsando la primera cadena de mejoramiento del hogar regional de Latinoamérica.
2004	S.A.C.I Falabella compra en Chile la cadena de supermercados San Francisco.
2006	S.A.C.I Falabella Retail ingresa a Colombia con su primera tienda por departamento en Bogotá.
2007	Lanzamiento de Banco Falabella en Perú.
2007	Lanzamiento de Aventura Plaza en Perú.
2007	Sodimac adquiere el 60% de la cadena chilena de mejoramiento del hogar Imperial.
2008-2009	CMR se asocia con Visa en Perú y Chile. Luego en 2011 CMR se asocia con MasterCard en Argentina y Colombia.
2009	Se lanza Homy en Chile.
2011	Banco Falabella inicia operaciones en Colombia.
2012	Mall Plaza abre su primer centro comercial en Colombia.
2013	S.A.C.I Falabella entra a Brasil con la adquisición de 50,1% de la cadena de mejoramiento del hogar Dicico.
2014	Sodimac adquiere la cadena de mejoramiento del hogar Maestro en Perú.
2015	S.A.C.I Falabella abre sus dos primeras tiendas Sodimac en Brasil.
2016	S.A.C.I Falabella y Soriana se asociaron para desarrollar en conjunto los negocios de mejoramiento del hogar (Sodimac) y servicios financieros en México.
2016	S.A.C.I Falabella ingresa al Índice Mundial de Sostenibilidad Dow Jones.

## **8.6 Descripción de la Empresa.**

Falabella es un holding chileno dedicado al negocio del retail en América Latina. La compañía opera a través de varias áreas de negocio como tiendas por departamento, cadenas de especialidad, mejoramiento del hogar y construcción (Sodimac), supermercados (Tottus) y centros comerciales (Mall Plaza y Aventura Plaza). También está presente en el sector de servicios financieros y bancarios (Banco Falabella y Promotora CMR Falabella), actualmente se contabilizan 5,5 millones de tarjetas emitidas en América Latina.

La compañía tiene presencia tanto en Chile como en, Argentina, Perú, Colombia, y próximamente en Brasil, con más de 280 tiendas (incluidos los locales en centros comerciales) y cuenta con más de 65.000 colaboradores.

### **8.6.1 Misión.**

Generar una oferta innovadora de productos y servicios de buena calidad, a precios convenientes y con soluciones a la medida del mercado, para las personas y el hogar, a lo largo de su ciclo de vida, siendo los líderes y con un desarrollo sostenible.

### **6.3.1 Visión.**

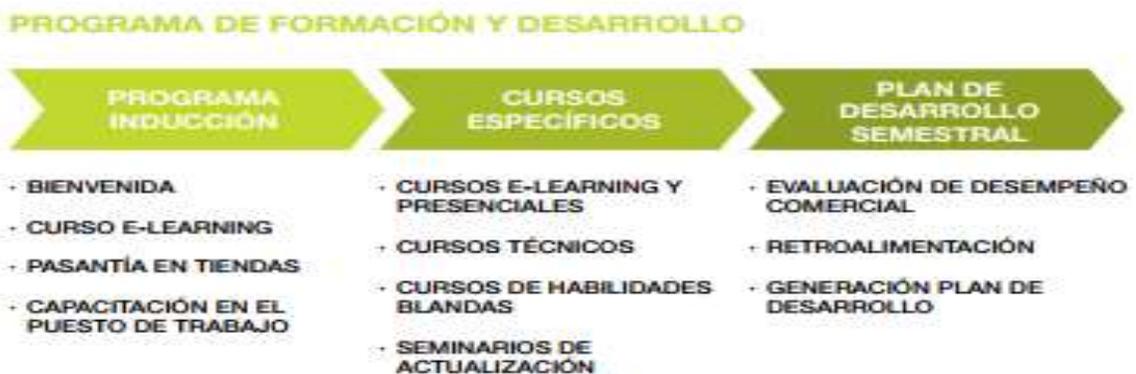
Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes en cada una de las comunidades en las que nos desarrollemos.

### **8.6.2 Valores.**

Al escoger ingresar a Empresas Falabella, se pasa a formar parte de un equipo profesional de alta exigencia, así como a un grupo humano de excelencia, cuyos valores fundamentales son:

- **Honestidad:** La sinceridad y la verdad serán un sello distintivo en todas nuestras relaciones.
- **Vocación de Servicio:** Daremos el mejor servicio a nuestros clientes y superaremos sus expectativas.
- **Iniciativa:** Aportamos con ideas propias.
- **Compromiso:** Sentimos como propio lo que sucede en nuestra empresa.
- **Trabajo en Equipo:** Los resultados superiores son frutos de un esfuerzo mancomunado.
- **Respeto:** Mantenemos una actitud permanente de respeto por nuestros colegas, colaboradores, clientes y proveedores.

## 8.7 Ciclo de Desarrollo de Personas en Falabella.



Fuente: memoria anual Falabella 2012

### **8.7.1 Descripción**

Es un proceso técnico, realizado por el jefe directo de cada colaborador, los que deben poseer contrato indefinido y antigüedad mayor a tres meses al momento de la evaluación, ya que se evalúan una serie de factores del desempeño como el conocimiento y comprensión del cargo, calidad del trabajo, compromiso organizacional, orientación al logro y compromiso con el Cliente, esta evaluación se realiza a través de una escala numérica que represente el desempeño alcanzado.

Cabe destacar que los colaboradores son los principales actores y responsables de su propio desarrollo, por cual, se espera que tengan un rol activo en cada una de las etapas del Ciclo del Desarrollo.

Al evaluar, retroalimentar y seguir a los colaboradores se obtienen las siguientes consecuencias:

- Capacitación Laboral: Detección de las Necesidades de Capacitación y Capacitaciones Específicas.
- Desarrollo Profesional: Movilidad Interna y Reconocimientos Anuales.
- Egresos: Desvinculaciones.
- Compensaciones: Revisión de Rentas.

### **8.7.2 Objetivos**

Estos sistemas de evaluación nos permiten generar un mapa para gestionar el desarrollo de ejecutivos y profesionales que ocupan puestos claves dentro de la empresa, identificando:

- Quienes son las personas que pueden ser promovidas en el corto y mediano plazo.
- En quienes es necesario invertir para darle desarrollo en el largo plazo.

- A quienes es necesario retener, ya sea por su excelente desempeño y/o por su potencial de crecimiento.
- Cuáles son las mejoras necesarias para el personal con bajo rendimiento.

### **8.7.3 Etapas del Ciclo de Desarrollo de Personas.**

#### **FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO**

La línea de formación y capacitación en primera instancia consiste en la inducción y la formación del personal a la hora de ingresar a la empresa a través de cursos E-learning, pasantías o capacitación en puestos de trabajo. Posteriormente se ponen a disposición de los colaboradores cursos más específicos y técnicos que permiten tener a un personal más informado y empoderado para las exigencias de la unidad de negocio en la cual esté inserto. Estas capacitaciones se realizan a través de cursos E-learning o de forma presencial a través de cursos técnicos y de habilidades blandas como también seminarios de actualización.

#### **GESTIÓN DE DESEMPEÑO CORPORATIVO**

La base del desarrollo en Falabella es el Proceso de Gestión del Desempeño, herramienta a través de la cual todos los años se mide el desarrollo de competencias transversales (que son Comunes para todos) y competencias específicas (que varían según los desafíos de cada cargo) de cada colaborador y su ajuste al ADN de Falabella, al final del proceso cada trabajador recibe un feedback que le permite identificar sus atributos y sus falencias para mejorar su desempeño. Cuentan con dos procesos de evaluación de desempeño:

##### ***1) Proceso de Evaluación Corporativo 360°:***

Se evalúan los puestos clave a nivel de grupo y consiste en una mirada global del colaborador, quien es evaluado por los pares y clientes, jefe, autoevaluación y reportes directos. Entrega una visión integral entre el desempeño observado y el potencial de crecimiento.

## 2) *Proceso de Evaluación de Desempeño Retail:*

Se consideran a todos los trabajadores que no son evaluados por el 360°. Se cuenta con 7 formularios que contienen competencias según las distintas familias de cargos y 3 modalidades (180°, 90° y 45°).

## 8.8 Movilidad Laboral en Falabella.

### 8.8.1 Principios y Requisitos.

#### Principios.

Se tiene por objetivo generar, al interior de la empresa, oportunidades de desarrollo laboral y profesional a los colaboradores, el cual se sustenta en 3 principios fundamentales:

- Meritocracia: Posiciones conseguidas por el mérito personal.
- Transparencia: Del proceso y sus implicancias.
- Objetividad: En el análisis de la información requerida.

Para Falabella es primordial constituirse en la mejor opción de desarrollo para sus colaboradores, por lo que tienen la primera prioridad en los procesos de selección.

#### Requisitos.

Dentro de la organización existe un programa al cual lo denominan "*Banco de talentos*", instancia que consiste en un proceso de aprendizaje y formación hacia sus colaboradores, para que de esta manera logren fomentar sus potenciales talentos y capacidades, entregándoles herramientas para asumir roles de liderazgo dentro del área comercial de la empresa.

Los requisitos para la postulación en cuanto a la movilidad en Falabella, estarán sujetos al determinado cargo en el que dicho colaborador esté interesado en involucrarse.

	POSTULANTES A JEFES DE VENTAS	POSTULANTES A GERENTES DE VENTAS	POSTULANTES A GERENTES DE TIENDA
<b>Cargos que pueden postular</b>	Vendedor Asesor de Compra Jefe de Control Interno Jefe de Visual Jefe de Novios Jefe de SAC Coordinador de Venta Jefe de Caja Jefe de Click & Collect	Jefe de Ventas	Gerente de Ventas
<b>Requisitos</b>	Antigüedad mayor a 6 meses en la empresa y en el puesto de trabajo	Antigüedad mayor a 1 año en la empresa y en el puesto de trabajo.	Antigüedad mayor a 1 año en la empresa y en el puesto de trabajo.
	Tener cerrada la etapa del Proceso de Feedback en categoría Satisfactoria o Sobresaliente.		
	Tener todos los cursos E-learning al día y aprobados.		
	Presentar una Carta de Recomendación por parte del Jefe Directo.		
	No presentar carta de amonestación en los últimos 3 meses.		

Fuente: Departamento RR. HH - Falabella

Las etapas de dicho programa estarán comprometidas para toda la oferta de cargos que el colaborador desee postular, desde vendedores a un gerente de ventas.

**1º Postulación:** Completar una ficha de postulación que tendrá su Jefe de Recursos Humanos (JDR). Solicitar una carta de recomendación a su jefe directo, firmada respectivamente por el gerente de tienda, para así hacer efectiva dicha postulación.

**2º Revisión de requisitos:** El departamento de selección junto a los JDR, revisarán las fichas de postulación y los documentos solicitados de cada candidato.

**3º Prueba de conocimientos:** Quienes hayan cumplido los requisitos mínimos, deberán rendir una evaluación que incluye preguntas de conocimientos acerca de Falabella y operaciones matemáticas básicas. Todo previamente dictado en un manual de contenidos entregado.

**4º Prueba perfil comercial:** Los candidatos que pasen a esta etapa deberán rendir una prueba en que se evaluará el perfil comercial de Falabella.

**5° Jornada de entrevistas:** Tanto gerentes de tienda, Gerentes Zonales, como JDRs realizarán entrevistas grupales e individuales a todos los postulantes que hayan llegado a esta etapa. La dupla entrevistadora NO evaluará a postulantes de su misma tienda para cumplir un grado de ética y transparencia.

**6° Evaluación perfil comercial:** Se realizará una entrevista por competencias asociadas al perfil comercial que busca Falabella. A esta etapa llegarán todos quienes pasen con éxito la jornada de entrevistas.

**7° Malla de formación:** Las personas que finalicen con éxito todas las etapas previas, ingresarán a un plan de formación orientados a desarrollar las competencias de los líderes comerciales de Falabella.

Cabe destacar que los distintos postulantes que no aprueben alguna de las etapas definidas, recibirán oportunamente una retroalimentación, para que así puedan postular nuevamente a dicho cargo que el colaborador haya deseado. El colaborador no requiere una autorización formal por parte de su jefatura para ser partícipe de este programa de movilidad.

### **8.8.2 Definición y Objetivos.**

Para Falabella la Movilidad se entiende como:

El proceso de selección interna al cual los colaboradores pueden acceder a través del programa de movilidad anteriormente explicado. El movimiento en cuanto a la movilidad dentro de Falabella se basa en un cambio de funciones de manera vertical.

**Ascenso o Promoción:** El colaborador ocupa un puesto superior desde el punto de vista jerárquico y con mayores responsabilidades.

El objetivo de este proceso de movilidad, es promover oportunidades en cuanto al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, permitiendo de esta manera promover al postulante a ser un gestor activo y creador de su propio crecimiento.

## Capítulo IV: Resultados

### 1. Análisis de Fiabilidad

Para el análisis de fiabilidad de la encuesta, se obtuvo el coeficiente de Cronbach para cada ítem. Estos coeficientes nos permitirán medir la consistencia interna de dicho instrumento de medición, es decir, indican en qué grado se puede estimar que las respuestas están relacionadas entre sí. Los criterios para evaluar dicha variable son:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

#### 1.1 Escala Estilos de Liderazgo

La puntuación Alfa de Cronbach para la escala “Estilos De Liderazgo” es superior a 0,7 (Cuadro N° 4). Es decir, los ítems que pretenden medir los estilos de liderazgo presentan una consistencia interna aceptable de acuerdo a lo planteado por George y Mallery (2003), no debiendo eliminar ningún ítem.

Cuadro N° 4			
ESTILOS DE LIDERAZGO	NÚMERO DE ELEMENTOS	ALFA DE CRONBACH	AUMENTA EL ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA UN ELEMENTO
DIRIGIR	9	0,938	Si eliminamos el ítem 1 alfa disminuye a 0.937. Se decide no eliminar

PARTICIPAR	12	0,931	Se decide no eliminar ningún ítem
TUTORIAL	9	0,743	Si eliminamos el ítem 1 alfa aumenta a 0.749.
DELEGAR	8	0,905	Se decide no eliminar ningún ítem

## 1.2 Escala Desarrollo de Recursos Humanos

La puntuación Alfa de Cronbach para la escala “Desarrollo De Los Recursos Humanos” es de 0,8 (Cuadro N° 5). Es decir, el instrumento presenta una consistencia interna buena de acuerdo a lo planteado por George y Mallery (2003) y posee todas las cualidades para ser aplicado y posteriormente analizado sin eliminar ningún ítem.

Cuadro N° 5			
DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	NÚMERO DE ELEMENTOS	ALFA DE CRONBACH	AUMENTA EL ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA UN ELEMENTO
CAPACITACIÓN	14	0,935	Si eliminamos el ítem 2 alfa aumenta a 0.955. Se decide no eliminar
DESARROLLO DE PERSONAS	10	0,930	NO
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	10	0,876	NO

## 2. Información Descriptiva de la Muestra.

### 2.1 Género

Cuadro N° 6					
DEPARTAMENTO	GENEROS				TOTAL
	FEMENINO	%	MASCULINO	%	
D1	5	71,5%	2	28,5%	7
D2	5	100%	0	0%	5
D3	5	50%	5	50%	10
D4	5	62,5%	3	37,5%	8
D5	3	60%	2	40%	5
D6	3	50%	3	50%	6
Total	26	63%	15	37%	41
%	63,4%		36,6%		100%

Según lo observado (Cuadro N° 6) se puede decir que de los 41 colaboradores que participaron en el estudio, se logra apreciar la presencia de una mayor cantidad del género femenino, representando un 63,4% de la muestra total y el género masculino representa un 36,6 % de la muestra.

Es posible identificar que en el D2 (100%) y D1 (71,5%) es donde se observa mayor presencia del género femenino dentro de la tienda.

**2.2 Edad.**

Cuadro N° 7				
DEPARTAMENTO	EDAD DE LOS FUNCIONARIOS			TOTAL
	0-25	26-39	40 o más	
D1	2	3	2	7
D2	1	3	1	5
D3	2	7	1	10
D4	0	5	3	8
D5	0	1	4	5
D6	1	2	3	6
Total	6	21	14	41
%	14,6%	51,2%	34,14%	100,0%

Según los datos entregados por el cuadro N° 7 podemos decir que un 14,6% de los trabajadores, se encuentra al comienzo de su vida laboral ya que se encuentran entre los 18 y 25 años de edad, además podemos determinar que un 51,2% de los encuestados se encuentran en plena edad productiva ya que se ubican entre los 26 y 39 años de edad, finalmente es posible mencionar que el 34,14% de los funcionarios tienen 40 años o más.

Cuadro N° 8		
	Femenino	Masculino
Promedio	34,73	36,9
Mínimo	21	23
Máximo	56	55

La edad promedio es de las mujeres es de 34,73 años. Las edades extremas de las encuestadas son 21 y 56 años respectivamente.

La edad promedio de los hombres es de 36,9 años. Las edades extremas de los encuestados son 23 y 55 años respectivamente.

### 2.3 Antigüedad en la Empresa.

Cuadro N° 9				
DEPARTAMENTO	Antigüedad de los funcionarios en la Empresa por años.			TOTAL
	0-7	8-21	22 o MÁS	
D1	5	2	0	7
D2	4	1	0	5
D3	8	2	0	10
D4	4	3	1	8
D5	2	3	0	5
D6	4	1	1	6
Total	27	12	2	41
%	65,9%	29,3%	4,8%	100%

Como se puede observar en el cuadro N° 9 un 65,9% de los encuestados lleva trabajando en la organización entre 0 y 7 años. El 29,3% de los encuestados se encuentra en un rango de 8 a 21 años en la empresa. Finalmente, un 4,8% de los trabajadores lleva 22 años o más en la organización. De acuerdo a los resultados obtenidos es posible observar que la empresa presenta una alta estabilidad laboral.

El promedio de años de antigüedad de los funcionarios en la empresa es de 7,9 años, con un máximo de 30 años y un mínimo de un año.

## 2.4 Antigüedad en el Departamento.

Cuadro N° 10				
Departamento	Antigüedad de los funcionarios en el Departamento en años.			Total
	0-3	4-17	18 o más	
D1	5	2	0	7
D2	3	2	0	5
D3	6	4	0	10
D4	6	1	1	8
D5	4	1	0	5
D6	3	2	1	6
Total	27	12	2	41
%	65,9%	29,1%	5%	100%

Al observar el Cuadro N° 10 podemos identificar que el 65,9% de los funcionarios tiene una antigüedad en el departamento entre 0 y 3 años, los funcionarios llevan entre 4 y 17 años en el departamento, representan un 29,1% del total de los trabajadores, finalmente, los trabajadores con mayor experiencia en su área, es decir, que llevan 18 años o más en el departamento en que se desempeñan, representan un 5% del total de trabajadores.

El promedio de años de antigüedad de los trabajadores en el departamento es de 4.5 años, con un máximo de 15 años y un mínimo de un año.

## 2.5 Estamento-Rol

Cuadro N° 11			
	ESTAMENTO O ROL		TOTAL
	VENDEDORES	ASESORES DE VTAS	
TOTAL	31	10	41
%	75,6%	24,4%	100,0%

Según lo indicado en el Cuadro N° 11 en relación al cargo que poseen los funcionarios encuestados en la empresa, podemos decir, que el mayor porcentaje está representado por vendedores con un 75,6% del total de la muestra, seguido por asesores de ventas con un 24,4%.

## 2.6 Calidad y Tipo de Contrato.

Cuadro N° 12				
	CALIDAD DE CONTRATO		TIPO DE CONTRATO	
	INDEFINIDO	PLAZO FIJO	FULL-TIME	PART-TIME
TOTAL	37	4	37	4
%	90,3%	9,7%	90,3%	9,7%

Como se puede observar en el Cuadro N° 12 el 90,3%, de los trabajadores encuestados poseen contrato indefinido y el 9,7%, de los colaboradores poseen contrato a plazo fijo. Asimismo, es posible indicar que el 90,3% es Full-Time y el 9,7% posee contrato Part-Time.

### 3. Descripción Estadística de las Variables.

#### 3.1 Estilos de Liderazgo.

<b>Cuadro N° 13</b>				
<b>VARIABLE</b> <b>DEPTO</b>	<b>PROMEDIOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO</b>			
	<b>DIRIGIR</b>	<b>PARTICIPAR</b>	<b>TUTORIAL</b>	<b>DELEGAR</b>
<b>D1</b>	4,08	4,02	3,82	3,14
<b>D2</b>	3,58	3,49	3,47	3,16
<b>D3</b>	3,79	3,82	3,75	3,50
<b>D4</b>	4,02	3,91	3,86	3,47
<b>D5</b>	3,86	3,70	3,49	3,29
<b>D6</b>	3,74	3,79	3,68	3,26
<b>MEDIA</b>	<b>3,85</b>	<b>3,79</b>	<b>3,68</b>	<b>3,30</b>
<b>DESVIACIÓN ESTANDAR</b>	0,18	0,18	0,16	0,15

La forma de leer el cuadro N° 13 es de manera horizontal, en donde se obtiene el estilo más representativo para cada departamento.

Según lo observado en el Cuadro N° 13 en relación a los estilos de liderazgo, podemos determinar que no existe gran diferencia en los resultados obtenidos por los distintos departamentos, pero aun así es posible destacar lo siguiente:

Primero debemos señalar que la forma para la determinación de estilos de liderazgos, se realiza en base al estilo con la mayor puntuación dentro de cada departamento, en donde pueden estar presente los cuatro estilos de liderazgo, pero solo uno tiene mayor protagonismo dentro de estos. Por ende, es el estilo más significativo.

Los encuestados del departamento D1 con una puntuación de 4,08, D2 con una puntuación de 3,58, D4 con una puntuación de 4,02 y D5 con una puntuación de 3,86 perciben que el estilo de liderazgo que más se asemeja al comportamiento de su jefe es el estilo directivo, es decir, el líder define los roles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde harán las diversas tareas, este tipo de liderazgo posee un comportamiento altamente relacionado con las tareas y bajo con las relaciones.

En relación a los encuestados del departamento D3 con una puntuación de 3,82 y D6 con una puntuación de 3,79 perciben que el estilo de liderazgo que más se asemeja al comportamiento de su jefe es el estilo participativo, es decir, el líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el rol principal del líder es facilitar y comunicar, este tipo de liderazgo posee un comportamiento alto con las relaciones y bajo comportamiento relacionado con las tareas.

### 3.2 Desarrollo de los Recursos Humanos

<b>Cuadro N° 14</b>			
<b>VARIABLE</b> <b>DEPTO</b>	<b>CAPACITACION</b>	<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>	<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>
<b>D1</b>	4,15	4,12	3,90
<b>D2</b>	3,98	3,98	3,52
<b>D3</b>	3,88	4,00	3,32
<b>D4</b>	3,87	3,89	3,54
<b>D5</b>	4,19	4,04	3,51
<b>D6</b>	3,95	3,96	3,64
<b>MEDIA</b>	<b>4,01</b>	<b>3,99</b>	<b>3,57</b>
<b>DESV ESTANDAR</b>	0,136	0,077	0,18

Según lo observado en el cuadro N° 14 es posible indicar lo siguiente:

1. En relación a la variable capacitación los promedios oscilan entre 3,87 correspondiente al departamento D4 y 4,19 correspondiente al departamento D5. Esto indica que los encuestados del departamento D4 se presentan neutros ante las afirmaciones de Capacitaciones laborales realizadas dentro de la organización, por otro lado, los encuestados de los departamentos D5 están “De Acuerdo” con las afirmaciones de Capacitaciones laborales que se realizan en la empresa. El promedio de los departamentos ante esta variable es 4,01.
2. En relación a la variable Desarrollo de Personas los promedios oscilan entre 3,89 correspondiente al departamento D4 y 4,12 correspondiente al departamento D1. Esto indica que los encuestados del departamento D4 se presentan “Neutros” ante las afirmaciones de Desarrollo de Personas realizadas dentro de la organización, por otro lado, los encuestados de los departamentos D1 están “De Acuerdo” con las afirmaciones de Desarrollo de Personas que se realizan en la empresa. El promedio de los departamentos ante esta variable es 3,99.
3. En relación a la variable Desarrollo Organizacional los promedios extremos están entre 3,32 correspondiente al departamento D3 y 3,90 correspondiente al departamento D1. Esto indica que los encuestados del departamento D3 y D1 se presentan “Neutros” ante las afirmaciones de Desarrollo Organizacional. El promedio de los departamentos ante esta variable es 3,57.
4. En relación con el departamento 1 y departamento 5 (D1 y D5) podemos observar que las percepciones de los colaboradores frente a Capacitación y Desarrollo personal son “de acuerdo”, pero en los mismos departamentos también se observa que las percepciones del desarrollo organizacional son “neutro”, se concluye que los

colaboradores no se sienten identificados con el ítem antes mencionado, posiblemente en el apoyo hacia los mismos por parte de la empresa y/o jefes directos.

#### 4. Correlaciones Entre Las Variables

Cuadro N° 15					
Estilos de Liderazgo		Directivo	Participativo	Tutorial	Delegativo
Capacitación	Correlación de Pearson	,519**	,504**	,499**	,288**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,003
Desarrollo de Personas	Correlación de Pearson	,589**	,577**	,547**	,290**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,002
Desarrollo Organizacional	Correlación de Pearson	,642**	,605**	,568**	,211*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,029

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

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

De acuerdo a lo percibido en el Cuadro N° 15

1. La variable “Estilos de liderazgo directivo” manifiesta una correlación positiva, estadísticamente significativa con la variable “Capacitación”, “Desarrollo de personas”, “Desarrollo Organizacional”, con un nivel de significancia de 99%, es decir, a medida que el líder sea capaz de definir los roles, dar instrucciones claras y específicas, mayor será la disposición de los colaboradores por participar en las

capacitaciones laborales, desarrollarse dentro de la organización y comprenderán una mayor existencia de preocupación de la empresa por su desarrollo y adaptabilidad a los cambios.

2. La variable “Estilos de liderazgo Participativo” manifiesta una correlación positiva, estadísticamente significativa con la variable “Capacitación”, “Desarrollo de personas”, “Desarrollo Organizacional”, con un nivel de significancia de 99%, es decir, a medida que los líderes comparten la toma de decisiones, los seguidores se sentirán mayor motivación y serán capaces de realizar las actividades además aumentarán la disposición a hacer lo que el líder desea lo que contribuye a una mejora en el desarrollo de su trabajo a toda su capacidad.
3. La variable “Estilos de liderazgo de Tutorial” manifiesta una correlación positiva, estadísticamente significativa con la variable “Capacitación”, “Desarrollo de personas”, “Desarrollo Organizacional”, con un nivel de significancia de 99%, es decir, el líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo, se da cuando las personas no tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo alguna actividad, pero están dispuestas a desarrollar distintas destrezas o habilidades que sean requeridas para el cumplimiento de objetivos.
4. La variable “Estilos de liderazgo Delegativo” manifiesta una correlación positiva, estadísticamente significativa con la variable “Capacitación”, “Desarrollo de personas”, con un nivel de significancia de 99%, de la misma forma esta variable con la variable “Desarrollo Organizacional” presentan una correlación positiva estadísticamente significativa, con un nivel de significancia de 95%, es decir, el líder proporciona poca dirección o apoyo y se da principalmente porque los seguidores son capaces de desarrollar la tarea y están dispuestos a realizar las actividades encomendadas por lo que el líder no necesita hacer mucho, en este caso el desarrollo de los recursos humanos depende principalmente de los trabajadores.

## **Capítulo V Conclusiones y Sugerencias.**

### **1. Análisis Descriptivo.**

#### **1.1 Estilos de liderazgo**

De acuerdo a la percepción de los encuestados se concluye que el estilo predominante en la organización es el liderazgo Directivo. En este caso los trabajadores consideran que el líder es quien define los roles, programa el trabajo que se realizará y los guía en el desarrollo de las tareas proporcionando instrucciones claras y específicas. Este estilo de liderazgo posee un comportamiento altamente relacionado con las tareas y bajo con las relaciones.

#### **1.2 Desarrollo de los recursos Humanos**

De acuerdo a la variable de desarrollo de los recursos humanos los colaboradores consideran que es importante y necesario ya que podrán adquirir nuevas habilidades y conocimientos como también desarrollar todas sus potencialidades y competencias que le entregarán mayor eficiencia en el puesto, además de estar preparados para enfrentar eficientemente las nuevas necesidades de la empresa y las condiciones cambiantes del entorno.

### **2. Análisis Correlacional**

De acuerdo a los resultados entregados por los instrumentos de medida en la investigación podemos ver una correlación positiva, con un nivel de significancia del 99% en los estilos de liderazgo y desarrollo de los recursos humanos.

A medida que el líder es capaz de evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores, fomentando la participación y la comunicación bidireccional, los colaboradores estarán más dispuestos a adaptarse a los

cambios, del mismo modo cuando se sienten valorados por la organización y su participación dentro de ella es más activa, sentirán mayor disposición a participar en las distintas actividades de desarrollo instauradas en la empresa. Por lo tanto, el líder debe ser flexible y capaz de adaptar su comportamiento a las necesidades de sus colaboradores para ir aumentando su madurez y nivel de desarrollo, lo que contribuye al cumplimiento de las expectativas, objetivos y metas de la organización.

### **3. Verificación de hipótesis**

A través de los resultados obtenidos, es posible comprobar que los variables estilos de liderazgo y la variable desarrollo de los recursos humanos, poseen una relación positiva con un alto grado de correlación. Por lo tanto, es posible determinar que la hipótesis se ha probado ya que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

### **4. Sugerencias**

En relación al instrumento es necesario realizar acciones de perfeccionamiento, con el fin de reducir la encuesta, a través, de preguntas que entreguen información concreta debido a lo difícil que resulta para los encuestados dedicar el tiempo necesario para una encuesta tan extensa.

En cuanto al comportamiento de liderazgo es importante que el líder tenga la capacidad de ir avanzando, permitiendo el desarrollo de sus subordinados en relación a su madurez y así conseguir más efectividad y mayores niveles de compromiso y confianza en el desarrollo de sus labores.

Si bien la organización realiza actividades de desarrollo frecuentemente, según señalado en el punto 8.7 del capítulo III, es importante que los programas sean acordes a las necesidades y expectativas de los trabajadores, ya que éstos destacan la preocupación de la empresa en este ámbito, pero no consideran que estas actividades les permita aumentar las posibilidades de ocupar un puesto más alto en la organización.

De la misma forma los colaboradores consideran que corrigiendo el punto señalado anteriormente tendrán mejores posibilidades de participar activamente en los procesos de movilidad interna, a su vez mejorara su percepción en relación al interés real que demuestra la empresa por su desarrollo.

## REFERENCIAS

### Libros

Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª Ed.). México, Editorial McGraw-Hill.

David I. Bertocci. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers*. Editorial University Press of América.

Fernández M. y Sánchez J. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz de Santo, Madrid.

Guizar R. (2005). *Desarrollo Organizacional*. (2ª ed.). México, McGraw-Hill.

Manuel Garzón, (2005), *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*, Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario.

Palomo Mª T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8ª Ed.). Madrid, Editorial ESIC.

Palomo Mª T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6ª ed). Madrid, Editorial ESIC.

Robbins S. & Coulter M. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10º edición). México: Prentice Hall.

Robbins S. & Coulter M. (2005). *Administración* (8º ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall, Hispanoamericana.

Stoner J., Freedman E. & Gilbert D. (1996). *Administración* (6ª ed.). México: Pearson Educación.

Richard Swanson. (1995). *Human Resource Development: Performance is the key*

### **Tesis**

Acevedo J. & Aravena G. (2009) *Efecto De Las Creencias Organizacionales En Los Estilos De Liderazgo*. Universidad del BíoBío, Concepción, Chile.

Hurtado M. & Navarrete L. (2012). *El efecto de la capacitación laboral y el desarrollo profesional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de Ripley, Sucursales Castellón y Barros Arana*. Tesis no publicada, Universidad del BioBío, Concepción, Chile.

Sepúlveda L. (2007). *Relación existente entre un estilo de liderazgo versus la satisfacción laboral y el desempeño en equipos de trabajo del área de colaje, Planta N°1 Fanalozza S.A*. Tesis no publicada, Universidad del BíoBío, Concepción, Chile.

Soto I. & Ovalle R. (2007). *La evaluación Del desempeño y su importancia en el desarrollo Profesional*. Tesis no publicada, Universidad del BíoBío, Concepción, Chile.

Urrutia M. (2014). *Relación entre las variables satisfacción laboral y liderazgo en los funcionarios de la ilustre municipalidad de Nacimiento*. Tesis no publicada, Universidad del BíoBío, Concepción, Chile.

Arcila H., Londoño M & Roa J. (2010). *Estilos de liderazgo que predominan actualmente en los gerentes de los puntos de venta en la organización domino´s pizza de la ciudad de Medellín*. Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.  
[http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/305/1/Estilos\\_Liderazgo\\_Predominan\\_Arcila\\_2010.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/305/1/Estilos_Liderazgo_Predominan_Arcila_2010.pdf)

Anexos

Estilos de Liderazgo

Cuadro N° 16

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	9

**Estadísticas de total de elemento**

Dirigir	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Mi jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas	30,59	34,188	,406	,926
Mi jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente	30,88	31,108	,730	,902
Mi jefe enfatiza la importancia de las tareas y plazos	30,62	31,748	,758	,900
Mi jefe recalca la importancia que tienen las tareas y los plazos	30,43	33,417	,733	,903
Mi jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca	30,94	31,053	,760	,899
Mi jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	30,98	31,000	,692	,905
Mi jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente	30,89	31,836	,783	,899
Mi jefe encamina a sus colaboradores a trabajar de una manera bien definida	30,75	31,813	,742	,901
Mi jefe redefine las metas y supervisa cuidadosamente	30,71	31,604	,782	,898

Cuadro N° 17

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	12

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
Participar	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Mi jefe inicia una interacción amistosa, pero se asegura que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándares	41,46	60,741	,651	,939
Mi jefe habla con los colaboradores y luego determina los objetivos	41,64	60,347	,735	,935
Mi jefe hace participar al grupo para tratar de resolver el problema juntos	41,76	59,129	,770	,934
Mi jefe incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirige el cambio	41,62	61,899	,688	,937
Mi jefe ensaya su solución con los colaboradores y analiza la necesidad de prácticas nuevas	41,83	61,236	,713	,936
Mi jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	41,72	60,940	,697	,937
Mi jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que se cumplan los nuevos estándares	41,64	60,290	,778	,934
Mi jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos	41,57	60,172	,760	,934
Mi jefe incorpora las recomendaciones del grupo, pero controla que se cumplan los objetivos	41,60	61,224	,773	,934
Mi jefe está dispuesto a hacer los cambios sugeridos, pero mantiene el control de la implementación	41,63	60,576	,729	,935
Mi jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas	41,66	61,754	,728	,936
Mi jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos	41,62	61,069	,755	,935

Cuadro N° 18

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	9

Estadísticas de total de elemento				
Tutorial	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Mi jefe obtiene la aprobación del cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación	29,42	31,378	,623	,893
Mi jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	29,33	29,713	,713	,886
Mi jefe permite la participación grupal en la redefinición de estándares, pero no los apremia	29,55	31,401	,687	,889
Mi jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremia	29,57	31,644	,569	,897
Mi jefe estimula al grupo a trabajar sobre el problema y permite que lo discutan con él	29,60	30,563	,683	,889
Mi jefe no perjudica las relaciones jefe colaborador por ser demasiado directivo	29,50	31,347	,618	,894
Mi jefe permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos	29,35	29,870	,726	,885
Mi jefe permite la discusión con los colaboradores, pero trata de no perjudicar las relaciones jefe colaborador	29,52	30,157	,690	,888
Mi jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremia	29,58	30,189	,716	,886

Cuadro N° 19

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,746	8

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
Delegar	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Mi jefe deja la solución en manos del grupo	23,04	20,300	,487	,710
Mi jefe no toma ninguna medida definitiva	23,57	23,889	,147	,773
Mi jefe deja que el grupo lo resuelva	22,99	19,613	,607	,686
Mi jefe evita la confrontación sin ejercer presión	22,70	24,306	,147	,768
Mi jefe permite al grupo elegir su rumbo	23,09	20,727	,493	,709
Mi jefe es cauto y no interviene	22,96	20,904	,538	,703
Mi jefe permite a los integrantes del grupo buscar la solución por sí mismos	22,74	20,459	,596	,692
Mi jefe deja que el grupo siga solo	23,13	19,341	,557	,694

Desarrollo de Recursos Humanos

Cuadro N° 20

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	14

**Estadísticas de total de elemento**

Capacitación	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Las capacitaciones mejoran mi desempeño laboral	52,12	80,353	,748	,923
El ambiente donde se realizan las capacitaciones influye en mi aprendizaje	52,31	83,970	,429	,934
Las capacitaciones pueden aumentan las posibilidades de ascenso o aumentos laborales	52,90	79,489	,576	,930
La empresa tiene un programa de detección de necesidades de capacitación	52,92	80,851	,582	,929
Estoy dispuesto a participar en programas de capacitación	52,02	81,169	,750	,924
Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la organización	52,31	79,744	,754	,923
La capacitación mejora la toma de decisiones de los empleados	52,28	79,487	,806	,922
Los conocimientos aportados por la capacitación son relevantes en el desempeño de mi trabajo	52,31	79,215	,797	,922
La capacitación contribuye a aumentar la eficacia de la organización	52,07	83,994	,663	,926

La capacitación incrementa mi capital humano	52,26	81,799	,616	,927
Después de la capacitación siento que mi desempeño mejora	52,31	80,781	,715	,924
Los programas de capacitación responden a las necesidades de mi cargo	52,41	80,509	,711	,924
Es necesario tener un plan de capacitación y entrenamiento dentro de la organización	52,06	82,016	,679	,926
La capacitación me brinda la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades	52,22	80,779	,766	,923

Cuadro N° 21

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	10

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
Desarrollo de Personas	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
Utilizo los nuevos conocimientos y destreza en mis áreas de actividad	35,92	31,776	,603	,859
Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral	36,10	29,470	,647	,855
Mis opiniones cuentan a la hora de desarrollar una nueva actividad	36,50	31,007	,520	,865
Es necesario fortalecer el conocimiento y dominio del cargo	35,89	32,308	,467	,869
La incorporación de nuevas tecnologías hace necesario que me capacite de forma permanente	35,74	31,006	,631	,856

Mis conocimientos me dan seguridad para hacer mi trabajo	35,64	31,458	,700	,853
Mi puesto es acorde a mi perfil académico	36,39	31,222	,462	,871
Los estudios cursados han sido útiles en mi desempeño profesional	36,17	30,009	,641	,855
Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional	35,78	31,647	,631	,857
Los programas de desarrollo incrementan mi productividad en el trabajo	36,05	30,271	,689	,852

Cuadro N° 22

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	10

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
Desarrollo Organizacional	Media	Varianza	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Cronbach
La empresa demuestra interés en mi desarrollo personal	32,40	44,903	,665	,874
Recibo incentivo para realizar bien mi trabajo	32,50	46,177	,539	,884
Mi jefe se preocupa de mi superación	32,21	45,944	,647	,876
La actitud de mi superior me impulsa a mejorar mi desempeño	32,16	47,097	,616	,878
Cuento con recursos necesarios para realizar bien mi trabajo	32,36	46,024	,635	,876

Conozco las oportunidades de movilidad interna que se presentan en mi organización	32,05	46,196	,594	,879
La organización se beneficia de los programas de capacitación del personal	31,69	49,159	,568	,881
La organización me entrega las herramientas necesarias para mi desarrollo	32,10	46,206	,680	,874
Mi desarrollo aumenta las posibilidades de ocupar un puesto más alto dentro de la organización	32,35	45,096	,647	,876
La organización me brinda apoyo para avanzar dentro de ella	32,16	45,890	,676	,874