



ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN EFECTIVA PARA EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN

Guardado-Aguirre, Jessica¹ & Segovia-Romo, Adriana²

¹ *Estudiante de Maestría en Administración, Facultad de Contaduría Pública y Administración, U.A.N.L.
Edificio Posgrado y CEDEEM, Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, N.L., México 66451
Tel y Fax (81) 1340-4430 Correo electrónico: jessica.guardadoag@gmail.com*

² *Profesora e Investigadora del Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado, Facultad de Contaduría
Pública y Administración, U.A.N.L.
Edificio Posgrado y CEDEEM, Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, N.L., México 66451
Tel y Fax (81) 1340-4430 Correo electrónico: adrianasegovia@hotmail.com*

Fecha de envío: 02/ Mayo/2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen

Hoy en día existen empresas que están interesadas en crear valor social y económico para abordar los problemas sociales e implementar estrategias que ayuden a fortalecer y optimizar el desempeño en el desarrollo social. Las organizaciones se encuentran en una competencia con constantes cambios que afectan a factores internos y externos, es por eso que la capacitación se ha vuelto vital en las organizaciones para tener al personal altamente comprometido y preparado para satisfacer las necesidades de la organización y así poder lograr una ventaja competitiva. En este estudio se presenta el tema de la Capacitación Efectiva por ser una herramienta muy importante en las organizaciones y de acuerdo al análisis efectuado en esta investigación, se cumplen los objetivos tanto de la motivación, aprendizaje y compromiso. Esto es porque el empleado se siente motivado al desempeñar las funciones en su puesto de trabajo, así como también por aplicar lo aprendido en sus funciones diarias y también por el compromiso que tiene con la organización para llevar a cabo las políticas y procedimientos internos después de recibir una Capacitación Efectiva.

Palabras clave: Capacitación Efectiva, Motivación, Aprendizaje, Compromiso Organizacional

Abstract

Nowadays there are companies are interested in creating social and economic value to approach social problems and implement strategies that help to strengthen and optimize the performance in social development. Organizations are in competition with constant changes affecting internal and external factors, because of that, training has become vital for organizations to have a highly committed staff, ready to meet the organization's needs and to achieve a competitive advantage. In this study the issue of Effective Training appears

like a very important tool in the organizations and according to the analysis fulfill with the goals motivation, learning and organizational commitment. This is because the employee feels motivated to perform the functions in the job, as well as, to apply what has been learned and also by the organizational commitment to carry out the policies and procedures after receiving an effective training.

Key words: Effective Training, Motivation, Learning, Organizational Commitment

Introducción

Hoy en día el emprendimiento social surge como iniciativa de uno o varias personas. El liderazgo en emprendimiento social es la capacidad para realizar transformaciones y obtener los mejores resultados en una organización. Existen teorías en las que se trata de explicar el cómo los líderes en las organizaciones realizan cambios exitosos junto con las reformas sociales, varios de los elementos básicos para lograr una efectividad en sus seguidores son la motivación, la difusión de valores, promoviendo el compromiso del empleado con la Organización.

La implementación de resultados es un elemento clave para el proceso de la capacitación de los empleados de la organización. La cultura organizacional junto con la comunicación interna, y un correcto sistema de gestión de indicadores, son elementos que promueven el proceso de aprendizaje organizacional, el cual podrá potenciar el emprendimiento social, consolidando una cultura de responsabilidad social y facilitar el lineamiento de los valores económicos y sociales (Austin, et al., 2006).

El presente trabajo de investigación nace de la necesidad de analizar la importancia que tiene el adquirir una capacitación efectiva para que el empleado se sienta motivado, adquiera el aprendizaje esperado y se sienta comprometido con la organización en la que labora, para desempeñar sus funciones competitivamente y así alcanzar las metas de la organización.

Un tema muy importante en las organizaciones como la gestión del conocimiento y la correcta capacitación, es debido a la exigencia del mundo competitivo que ha hecho que las personas posean diversas habilidades que permitan adaptarse a las necesidades del entorno laboral (Esquivel, Félix y Bello, 2014).

Las organizaciones que cuentan con una capacitación y entrenamiento se están volviendo el centro de atención. Como menciona Sims y Sims (1991) citado en Velasco (2006), existe una profunda preocupación por realizar intervenciones de capacitación ya que es muy importante adaptarse a los requerimientos de aprendizaje que tienen los empleados, de acuerdo a las necesidades, los estilos de aprendizaje y el grado de motivación de los participantes que asisten a un curso de capacitación.

Actualmente, existen fracasos en las organizaciones al adoptar prácticas para mejorar las ventajas competitivas que están relacionadas con el comportamiento humano, la necesidad de adoptar dichas prácticas es para mejorar la economía de la organización. En consecuencia, la búsqueda de métodos para satisfacer las necesidades de la organización, resulta una prioridad (Gómez, 2006).

Partiendo de un elemento básico en las organizaciones como es la motivación laboral, las reacciones del empleado y el desarrollo de la capacitación se relacionan con el desarrollo de las actitudes después de adquirir un entrenamiento. En el artículo de *Journal of Applied Psychology* menciona que las reacciones del empleado son positivamente relacionadas con la motivación y el compromiso (Tannenbaum et al., 1991).

También se menciona que el cumplimiento de la capacitación será positivamente relacionada con el desarrollo organizacional del compromiso, eficiencia y la motivación después de una capacitación por lo cual sugieren que las empresas deben tratar de mejorar la formación de los empleados. Los resultados de un estudio realizado en una muestra de

666 militares en entrenamiento de la marina, reportaron que después del cumplimiento de una capacitación hubo una relación significativamente alta con la motivación, es por eso que se ha fomentado cada vez más el entrenamiento en las organizaciones.

Por otro lado, Antonacopoulou (2001), menciona que la relación que existe entre la capacitación y el aprendizaje es muy fuerte ya que se ha demostrado en un estudio realizado en el sector de los servicios financieros en el Reino Unido. La relación entre la capacitación y el aprendizaje es significativamente fuerte cuando las personas abordan las prioridades de la organización.

Ahora bien, referente al tema del compromiso con la organización, en un estudio realizado en la Universidad de Malasia se indicó que el apoyo de un compañero y supervisor de trabajo en la capacitación del participante, ayudaba a mejorar el apego y sentido de pertenencia con la organización, es decir, fomentaban el compromiso afectivo y normativo, llevando a cabo la lealtad para crear un fuerte estímulo con las actividades de capacitación. Por lo cual, la capacitación y el compromiso organizacional tienen una relación significativa con el compromiso afectivo y normativo lo cual ayuda a estimular a más Universidades públicas de Malasia para mejorar la capacitación y lograr una mayor satisfacción al personal académico (Bashir y Sang 2015).

Hoiberg y Berry (1978) y Hicks y Klimoski (1987) citados en Tannenbaum et al. (1991) sugieren que las expectativas de una capacitación juegan un papel importante para determinar una capacitación efectiva. Para esto, se necesita de una investigación más amplia para explorar a fondo el cumplimiento de la capacitación y de qué manera se relaciona con el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos de los empleados.

En México, 5 de cada 10 encuestados manifestaron que su empresa invierte lo suficiente en formación educacional colocando a México en la media de la muestra. El porcentaje de

empresas que invierten en capacitación son las siguientes: India 75%, Luxemburgo 68%, Bélgica 65%, México 50%, Hungría 36%, Grecia 39%, Argentina 40%, Japón 40% (Mexican Business Web, 2012).

Del Módulo de Educación, Capacitación y Empleo (MECE), que es un módulo anexo a la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) se obtuvieron los datos de la Capacitación laboral Nacional como se muestra en la tabla 1 (INEGI, 2009).

Indicador	Absolutos			Relativos		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Capacitación laboral de la población económicamente activa, por:						
Condición de capacitación laboral	46,748,117	27,964,305	18,783,812	100%	100%	100%
Con capacitación	16,323,315	9,793,815	6,529,500	34.92%	35.02%	34.76%
Sin capacitación	30,424,802	18,170,490	12,254,312	65.08%	64.98%	65.24%

Tabla 1. Indicador Nacional de la Capacitación en México (Encuesta Nacional).

Fuente: Elaboración propia del autor con datos del INEGI (2009).

El objetivo general de esta investigación es analizar si existen factores que se ven beneficiados por la Capacitación Efectiva.

En cuanto a los objetivos específicos se encuentran los siguientes:

1. Revisar si los empleados se sienten motivados por la Capacitación Efectiva.
2. Analizar si se genera un aprendizaje en los empleados por la Capacitación Efectiva.
3. Revisar si los empleados se sienten comprometidos con la organización después de recibir una Capacitación Efectiva.

La justificación de esta investigación es implicación práctica ya que al hablar de la capacitación efectiva que es de gran importancia en las organizaciones, permite darse cuenta sobre la efectividad y utilidad de implementarla, ya que cuando se tiene al personal con alto nivel de capacitación genera motivación, aprendizaje y compromiso para lograr una ventaja competitiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Marco teórico

Motivación. Las organizaciones tienen muy presente que después de un programa de Capacitación, los empleados vuelven a su lugar de trabajo motivados. Generalmente, los empleados que participaron en un evento de Capacitación regresan con una actitud positiva, mucho menos escépticos, tienen más interés en aprender para conseguir un cambio positivo, pero esta motivación puede reducirse rápidamente cuando no se le da el seguimiento debido, o simplemente cuando transcurre el tiempo, los cambios que ellos están dispuestos a hacer, no van acompañados de signos perceptibles en la organización (González y Montalvo, 2008).

Otro factor importante es que los empleados se sienten motivados al percibir ingresos, pero esto no lo es todo, ya que es importante que los jefes inmediatos recurran a los programas de capacitación y de cierta manera recompensarlos para generar motivación (Robbins y Coulter, 2005).

Según Robbins y Coulter (2005), mencionan que existe una serie de sugerencias que engloban la motivación del empleado como son las siguientes:

- Reconocer las diferencias individuales.
- Hacer que las personas tengan empleos acordes a ellas.
- Usar metas.
- Tener la seguridad de que las metas se perciban como alcanzables.

Definición de Motivación y Jerarquía de Necesidades de Maslow. Según Robbins y Judge (2009), definen la motivación como los procesos que abarcan la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un empleado para lograr un objetivo en la organización, satisfaciendo al mismo tiempo una necesidad individual. Partiendo de esta definición, Maslow, argumentó que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de necesidades, dicha jerarquía se menciona a continuación:

- Necesidades Fisiológicas: Supervivencia
- Necesidades de Seguridad: Seguridad, protección física y emocional.
- Necesidades Sociales: Afecto social.
- Necesidades de Estima: Respeto, autonomía y logros.
- Necesidades de Autorrealización: Autosatisfacción.

Aprendizaje. Según Guiñazú (2004), la capacidad de aprendizaje es el resultado hacia un cambio que se adapta en las organizaciones, estos cambios se expresan a través de una conducta, ya que los empleados se adaptan al mundo laboral transformándolo constantemente, es decir, enfrentan y resuelven los problemas de trabajo que se presentan. Debido a esto, las personas que aprenden, incorporan algo nuevo como un conocimiento, una habilidad y una actitud.

Según Robbins y Coulter (2005) pág. 360, “el aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia”

Principios de Aprendizaje Un programa de Capacitación en las organizaciones es el vínculo entre las personas y los objetivos de la organización, para que se efectúe una

Capacitación, es estrictamente necesario que las instrucciones sean claras dependiendo del tipo de gente que será capacitada, es decir, el programa de Capacitación debe apoyarse en una serie de características que apoyen al aprendizaje, y mientras más sean utilizadas, los resultados pueden ser más efectivos. Se debe considerar la participación, donde se involucra el empleado directamente en lo que se pretende aprender; la repetición, donde consiste en hacer la tarea cuantas veces sea necesario hasta poder dominarla; la relevancia, donde lo que se pretende aprender, represente importancia para el aprendiz; la transferencia, la cual consiste en emplear el equipo y herramientas iguales a los empleados que llevarán la Capacitación para transferir el aprendizaje a su trabajo cotidiano; y por último, la retroalimentación, la cual se refiere a proporcionar a las personas que aprenden la información sobre su progreso (Werther y Davis, 2000).

La presión competitiva en la que actualmente vivimos, requiere que las organizaciones sean capaces de soportarla, que sean capaces de aprender. A la organización la podemos definir como un entorno de aprendizaje, ya que es ahí donde se brinda el contexto donde los empleados aprenden, puesto que deben desarrollar los conocimientos y habilidades (Guiñazú, 2004).

Compromiso Organizacional. Una razón fundamental para impartir la Capacitación es porque consiste en ampliar los conocimientos, actitudes y habilidades que se requieren para desarrollarse eficientemente en su área de trabajo. En un mundo globalizado, la Capacitación es necesaria a todos los niveles de la organización, sobre todo a nivel ejecutivo, y es aquí donde las reglas pueden cambiar.

El recibir una Capacitación, conlleva un compromiso serio y responsable por parte del empleado que está recibiendo la Capacitación. Este compromiso debe constar por escrito donde hace mención sobre los derechos y obligaciones de las partes de la Capacitación. El empleado se compromete a recibir y satisfacer las necesidades de la Capacitación, a utilizar los conocimientos adquiridos en el proceso para el beneficio de la organización para la cual trabaja (CNN Expansión, 2010).

Según Steers (1977) citado en Pineda (2007), pág. 31, define el compromiso como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”

Es por eso que en los procesos de Capacitación es muy importante contar con la integridad del personal que dirija a los empleados ya que son las personas idóneas para alinear el compromiso con la organización después de recibir una capacitación (Duncan, 2014).

Dimensiones del Compromiso Organizacional

La primera división sobre el Compromiso Organizacional tiene que ver con la perspectiva actitudinal o conductual del empleado, esta primera división contribuye al desarrollo del compromiso y sus consecuencias. En la perspectiva conductual, se analizan las condiciones de las conductas de los empleados hacia la organización, cuando éstas se exhiben tienden a reaparecer los cambios actitudinales (González y Antón 1995).

La identificación que tiene el empleado con la Organización, conlleva a tener una fuerte aceptación de las metas, misión y valores de la misma así como también la voluntad de alcanzar los objetivos y el deseo de permanecer por un largo tiempo en la Organización (González y Antón 1995).

Los componentes del Compromiso Organizacional desarrollado por Meyer y Allen (1991), citados en González y Antón (1995), plantean reunir dos tradiciones del compromiso como

lo son la actitudinal y la conductual. Estas dos tradiciones implican que el empleado se identifique con la Organización como resultado de tres tipos de estados psicológicos como el afectivo, continuo y normativo.

Las dimensiones antes mencionadas, se refieren a la relación del trabajador con la Organización ya sea positiva o negativa, es decir, de continuar o abandonar la Organización. Ahora bien, el Compromiso Organizacional se define como un estado psicológico donde se expresa el deseo, conocido como compromiso afectivo; se expresa también la necesidad, conocida también como compromiso continuo y también se expresa la obligación o también conocido como compromiso normativo que el colaborador tiene al permanecer en la Organización (González y Antón 1995).

Importancia de la Capacitación Efectiva. Cuando existe un curso global de orientación, muy pocas ocasiones los empleados de nuevo ingreso no se sienten preparados para desempeñar sus funciones correctamente. Con mucha frecuencia se entrenan para desempeñar las labores a las que fueron contratados. Incluso, los empleados que ya tienen tiempo en la organización y son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir una capacitación para que las funciones que desempeñen en su trabajo sean de una forma adecuada.

La importancia que tiene la capacitación en las organizaciones es porque auxilia a los empleados que trabajan en ella para que desempeñen su trabajo con responsabilidad y compromiso, los programas de capacitación concluyen el desarrollo del empleado, incrementando su potencial y aprendizaje. Para muchas organizaciones, la Capacitación se considera como una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y también como una de las fuentes de bienestar para los empleados de toda la organización (Werther y Davis, 2000).

Una visión de la Capacitación es tener una alta coherencia estratégica entre los procesos de gestión del conocimiento y de los objetivos de la organización y con esto se argumenta que existe una necesidad de alinear las metas y propósitos organizacionales con los empleados que la conforman, además, modificar las cualidades de los procesos productivos para generar una ventaja competitiva (Rubino, Reyes y Pontones, 2008).

La Capacitación Efectiva se define como el proceso en el que los empleados de la organización aplican lo aprendido durante la Capacitación al puesto de trabajo. Para que la Capacitación sea efectiva, debe existir un seguimiento constante de las competencias que se trabajarán, ya que no se puede solo capacitar, si no hay que cerciorarse de que las habilidades aprendidas hayan sido las adecuadas según las necesidades de cada trabajador (Guiñazú, 2004).

Método

Esta investigación tendrá un enfoque cuantitativo ya que se utilizará la recolección de datos por medio de encuestas y se planteará un problema de estudio delimitado y concreto, así mismo, las preguntas de investigación serán las cuestiones específicas a analizar; así como también su alcance será descriptivo ya que se pretende especificar los resultados analizados de los temas para revisar la manera en que se manifiestan al obtener una recopilación y medición de datos de forma independiente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Diseño de la Investigación

La investigación se realizará sin manipular los datos por lo cual será no experimental, sólo se observarán los cambios para posteriormente analizarlos. No existirá control directo de los datos ya que sólo sucederán al igual que sus efectos. También será una investigación transeccional porque solamente se recolectarán los datos en un sólo momento con el

objetivo de describir los temas a medir así como también analizar las incidencias en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Muestreo y/o recopilación de datos secundarios

Para obtener los datos se utilizará una encuesta elaborada en Word con 12 preguntas, de 3 y 4 preguntas por cada tema con 4 escalas. Se utilizará una muestra de 50 empleados que hayan participado en cursos de capacitación de una organización. La muestra será no probabilística ya que no es posible calcular con precisión el error estándar ni tampoco calcular con qué nivel de confianza se hace una estimación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Likert (1932) citado por Alaminos y Castejón (2015), propone una técnica de elaboración de escalas en la cual los participantes se sitúan según la posición favorable o no hacia la actitud en cuestión. La escala utilizada en esta investigación será desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo en donde las respuestas tienen una puntuación de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo 1, Medianamente en desacuerdo 2, Medianamente de acuerdo 3, Totalmente de acuerdo 4. Las categorías de respuesta para las preguntas varían en número y valor asignado. Por lo general existen 5 alternativas para cada pregunta, aunque pueden ir desde 2 hasta 7 (Hernández, Fernández y Baptista, 2007; Namakforoosh, 2000; Méndez, 2007, citados en Fabila, Minami e Izquierdo, 2013). En cambio, en una escala con un número par de alternativas se elimina la opción neutra, para comprometer al encuestado a que pronuncie de manera positiva o negativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2007, citados en Fabila, Minami e Izquierdo, 2013). Cabe mencionar que en el presente trabajo de investigación se eliminó la escala neutra por considerarse innecesaria en el análisis de la información de esta investigación.

Resultados

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos de cada una de las preguntas realizadas en una muestra de 50 empleados de una organización, de los cuales son 24 hombres y 26 mujeres con edades que oscilan entre los 26 y 42 años de edad.

En la figura 1 se aprecia que el Compromiso es el que se genera con mayor porcentaje al recibir una Capacitación Efectiva ya que el 95.34% de la población estuvo entre medianamente y totalmente de acuerdo.

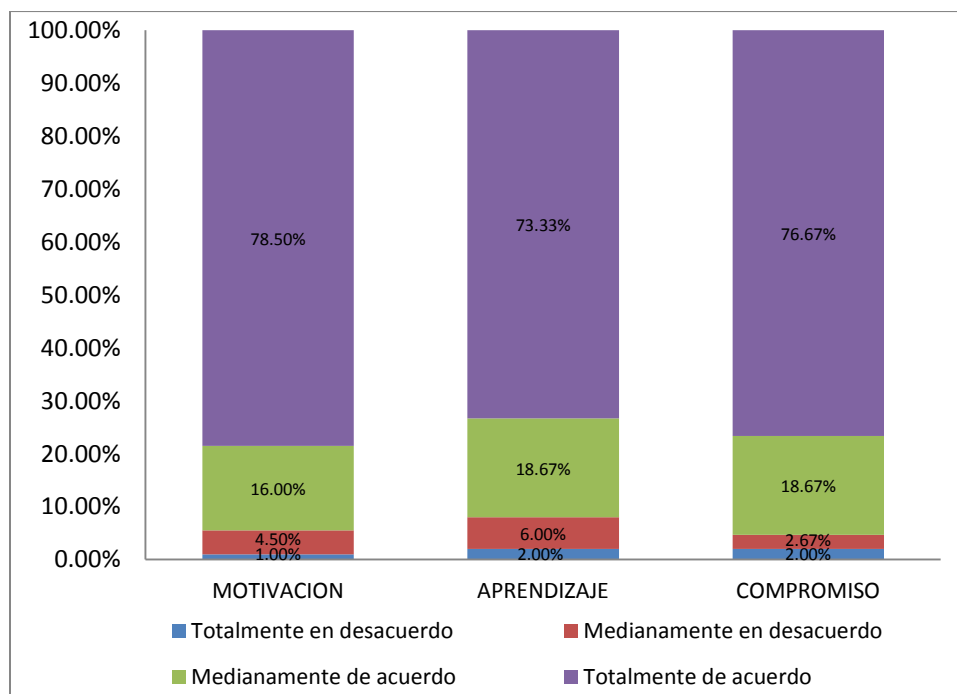


Figura 1. Presentación de resultados globales de la motivación, aprendizaje y compromiso

Fuente: Elaboración propia del autor

Para el tema de la **motivación**, en la figura 2 se puede observar que el 94.50% de la población estuvo entre medianamente y totalmente de acuerdo en que existe motivación al recibir un curso de capacitación.

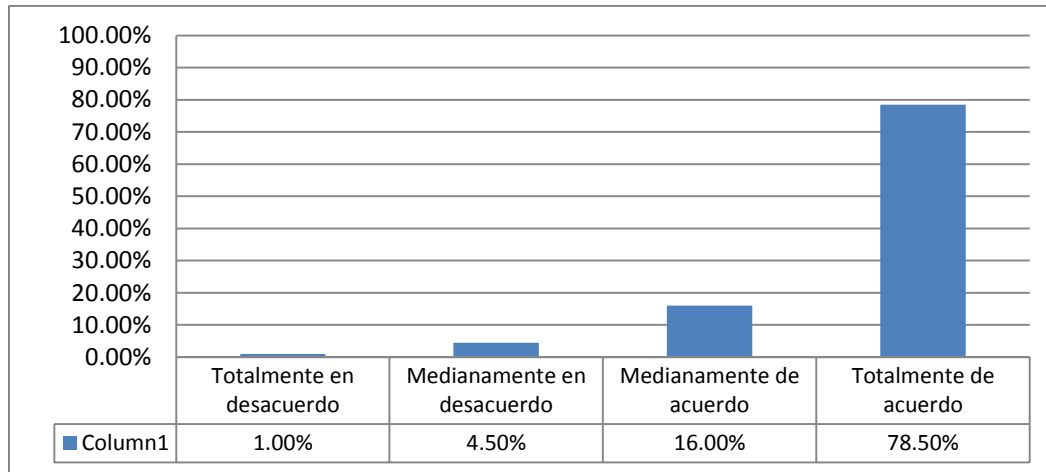


Figura 2. Presentación de resultados globales de la Motivación

Fuente: Elaboración propia del autor

Ahora bien, para el tema de **aprendizaje**, en la figura 3 se puede observar que el 92% de la población estuvo entre medianamente y totalmente de acuerdo en que existe aprendizaje al recibir un curso de capacitación.

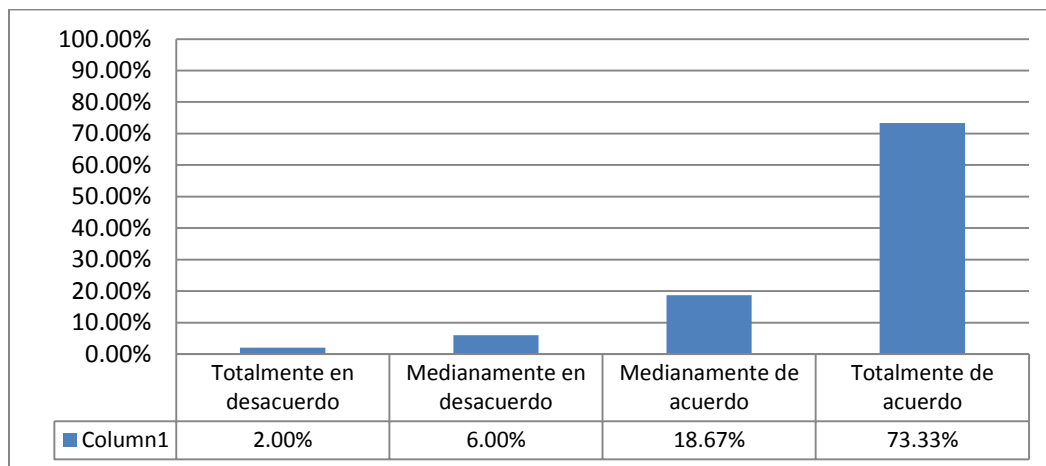


Figura 3. Presentación de resultados globales del Aprendizaje

Fuente: Elaboración propia del autor

Para el factor **compromiso**, en la figura 4 se puede observar que el 95.34% de la población estuvo entre medianamente y totalmente de acuerdo en que existe compromiso al recibir un curso de capacitación.

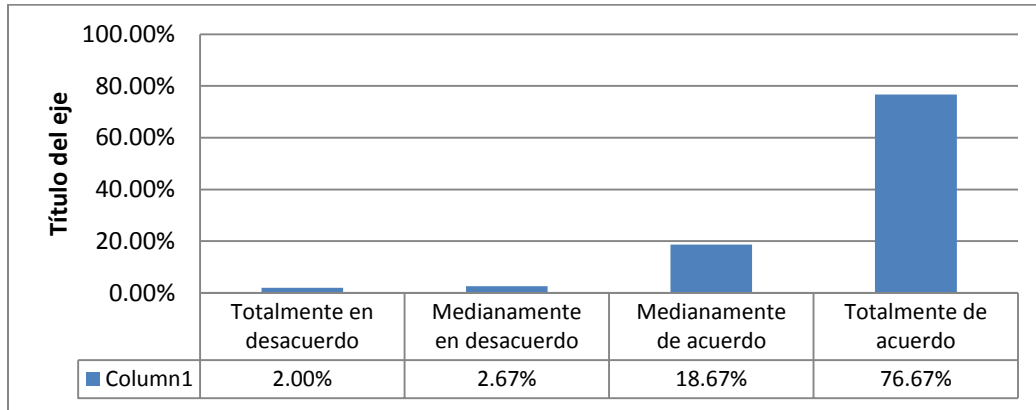


Figura 4. Presentación de resultados globales del Compromiso

Fuente: Elaboración propia del autor

Conclusiones

El objetivo general de esta investigación consistió en analizar si existen factores que se ven beneficiados por la capacitación efectiva, el objetivo se cumplió de acuerdo a los factores considerados como son la **motivación** en la cual el 94.50% de los empleados que tomaron una capacitación generarán una motivación notable al participar en los cursos de capacitación, así como también se cumplió el factor **aprendizaje** ya que el 92% de los empleados implementarán los conocimientos y habilidades aprendidas durante la capacitación en su puesto de trabajo, y por último, el factor que obtuvo mayor significancia y al mismo tiempo se cumplió fue el **compromiso** ya que el 95.34% de los empleados se sentirán comprometidos con la organización.

Objetivo específico 1. Revisar si los empleados se sienten motivados por la Capacitación efectiva. Se pudo medir y cumplir ya que por lo encontrado en el análisis de la Motivación, se mostró que el 94.50% de la población estuvo entre medianamente y

totalmente de acuerdo en que la capacitación efectiva los motiva en implementar las habilidades aprendidas en el curso y en desempeñar las funciones en su puesto de trabajo, pero el otro 5.50% menciona que estuvo entre medianamente y totalmente en desacuerdo. Como se vio en el artículo de Tharenou, (2001), citado en Towler, Watson y Surface, (2014), en un estudio realizado a 1,705 empleados australianos en el sector público y privado, se examinó una relación entre la motivación y la participación en capacitación, cuando los empleados sintieron que sus líderes eran el apoyo de su formación, los participantes fueron más propensos a participar en la formación y en iniciativas de desarrollo.

Otro ejemplo de una empresa azucarera en Guatemala, mostró resultados positivos generados a partir de una gestión de personal. En un estudio de clima organizacional realizado en 2003, se mostró que el personal se siente cómodo laborando en la organización. En el emprendimiento social, la organización muestra iniciativa en mejorar la capacitación para una calidad de vida de las familias y de sus trabajadores. Una encuesta realizada a un recién graduado Harvard Business School menciona que uno de los motivos por los que eligió trabajar en esa organización ha sido por los valores y por el emprendimiento social (Austin, et al., 2006).

Como también menciona Baldwin y Ford, (1988) citados en Towler, Watson y Surface, (2014), la motivación es un elemento importante en la formación y desarrollo de los empleados y para que una intervención de entrenamiento tenga éxito, los participantes no solo deben estar motivados para aprender, si no también motivados para usar lo que han aprendido en el trabajo y mantener las habilidades adquiridas.

Objetivo específico 2. Analizar si se genera un aprendizaje en los empleados por la Capacitación Efectiva. También se pudo medir y cumplir este objetivo ya que al encontrar

el análisis del Aprendizaje, se mostró que el 92% de la población estuvo entre medianamente y totalmente de acuerdo en que la capacitación efectiva entrega los conocimientos útiles y prácticos para desempeñar y aplicar lo aprendido en su trabajo, pero el 8% estuvo entre medianamente y totalmente en desacuerdo, lo cual el mayor porcentaje de la población aprueba el objetivo mencionado. Como menciona también Antonacopoulou (2001), el uso de diferentes hallazgos recientes empíricos en el sector de servicios se utilizó una muestra como unidad de análisis, los resultados de este estudio mencionan que la relación que existe entre la capacitación y el aprendizaje es significativamente alta, por esta razón, las percepciones del proceso de aprendizaje y la formación de los directivos comentan que el desarrollo profesional es la fuente más significativa y válida de aprendizaje ya que se trata de la adquisición de conocimientos y habilidades, es por eso que las organizaciones hacen énfasis en que los empleados alcancen las metas y objetivos de la organización.

En un estudio realizado se muestra que el apoyo del supervisor es vital para el proceso de formación así como también para la transferencia de la formación posterior. Se confirmó que los supervisores que apoyan la formación de los empleados, muestran un interés en su aprendizaje, ayudan a establecer las metas, les proporcionan una retroalimentación apropiada y los ayudan a resolver los problemas al aplicar lo que han aprendido, de manera positiva contribuyen a la percepción general de la importancia de la formación de una empresa. Del mismo modo, la calidad de la formación también mejora si los supervisores analizan las necesidades de aprendizaje, establecen las metas y buscan mejoras en los métodos de entrenamiento para evaluar el proceso de formación y sus resultados (Dermol y Cater, 2013).

Un equipo de trabajo que se encarga de gestionar el emprendimiento social de la organización se vale de las prácticas administrativas de tal modo que se capitaliza el aprendizaje organizacional previo. Sin embargo, en ocasiones el personal no siempre tiene experiencia en el trabajo social, es por eso que suelen invertir cifras significativas en la capacitación y desarrollo del personal para generar mayor sensibilización y aumentar las competencias requeridas.

Un ejemplo de la empresa peruana Cementos Lima, asignó como gerente general a un ejecutivo sin experiencia en el desarrollo de emprendimiento social, la organización consideró sus capacidades de gestión y su identificación con la empresa como valores principales en su perfil. Hoy en día, el directivo participa constantemente en los programas de capacitación con los gerentes de línea de la empresa cementera. (Austin, et al., 2006).

Objetivo específico 3. Revisar si los empleados se sienten comprometidos con la organización después de recibir una Capacitación Efectiva. También se cumplió de acuerdo a los resultados encontrados porque se mostró que el 95.34% de la población estuvo entre medianamente y totalmente de acuerdo en que si existe compromiso con la organización al adquirir una capacitación efectiva para implementar mejoras en el puesto de trabajo y llevar a cabo los procedimientos y políticas necesarias para obtener eficientemente las metas de la organización, pero el 4.67% menciona que estuvo entre medianamente y totalmente en desacuerdo. Como se vio en el artículo de Bashir y Sang (2015), en un estudio realizado en una Universidad pública de Malasia, el enfoque integral de muestreo fueron los mismos estudiantes de dicha Universidad donde se mostró que la capacitación y el compromiso forman una relación significativa lo cual ayuda a tener al alumno con mayor satisfacción para crear ventajas competitivas.

Los resultados de otro estudio realizado en una Organización en Corea, con un total de 269 empleados participaron en encuestas con estadísticas descriptivas, los resultados mostraron que existía una relación positiva entre los beneficios percibidos de la formación y el compromiso organizacional normativo. Entre los factores demográficos, de género y percepción del acceso a la formación se relaciona positivamente con el compromiso de la organización. Una clara formación entre la formación y el compromiso de la organización podría ayudar a los profesionales para promover y comunicar los beneficios de la formación para los empleados (Chung, 2013).

Referencias

Alaminos, A. y Castejón J. L. (2015). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Universidad de Alicante. Editorial Marfil.

Antonacopoulou, E. P. (2001). The Paradoxical Nature of the relationship between training and learning. *Journal of Management studies*, 38(3), 327-350.

Austin, J.; Gutiérrez, R.; Ogliastri, E., y Reffico, E. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Iberoamérica*, (1° ed.). Washington, DC.: Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V., p. 166-168

Bashir, N. y Sang, C. (2015). The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia, *Journal of Management Development*, 34 Iss: 10, pp 1227-1245.

Chung, E., (2013). *The Relationship of Training and Organizational Commitment in One Korean* (Disertación) Escuela de Posgrado, Universidad de Minesota.

CNN Expansión (2010). *La Capacitación se firma y se cumple*. Recuperado el 13 de Febrero de 2016 de: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2010/07/05/capacitacion-ley-trabajo-firma-expansion>

Dermol V., Cater, T., (2013), The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance, *Personnel Review*, Vol. 42 Iss 3 pp. 324 - 348

Duncan, L. L. (2014). Cómo desarrollar un proceso de capacitación con orientación al servicio para los empleados. *Empresa y Humanismo*, 17(1), 23-40.

Esquivel, R., Félix, G., & Bello, R. (2014). Evaluación del impacto de la capacitación con lógica difusa. *INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería*, 22(1), 41-52.

Fabila, A.M., Minami, H., & Izquierdo, M.J. (2012). La Escala Likert en la evaluación docente: acercamiento a sus características y principios metodológicos. *Revista Perspectivas docentes*. 50(1), 31-40.

Gómez, J. A. (2006). Modelo de Productividad basado en prácticas de Gestión Humana. *Revista Eia*, (6), 9-20.

González, M. C., y Montalvo, C. T. (2008). Capacitación para el cambio. *Acimed*, 17(4), 13-22.

Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.) Editorial McGraw Hill.

INEGI (2009), *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Módulo de educación, capacitación y empleo. Recuperado el 2 de Febrero de 2016 de:

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/hogares/modulos/enece/enece2009/default.aspx>

Mexican Business Web (2012). Sólo 5 de cada diez empresas invierten en capacitación. Recuperado el 4 de Febrero de 2016 de:

<http://www.mexicanbusinessweb.mx/tendencias-de-consumo-en-mexico/nivel-de-vida-de-la-poblacion/cinco-de-cada-10-empresas-invierten-en-capacitacion/>

Pineda, A.L. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Producción y Gestión*, 10(2), 30-36.

Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005), *Administración* (8ª ed.) México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009), *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.) México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Rubino, J. R.; Reyes, M. R., y Pontones, C. D. (2008). La sinergia y los efectos ignorados de la capacitación: el impacto sistémico en los resultados de las organizaciones. *Retos Turísticos*, 7(3), 30-34.

Tannenbaum, S. I. et al. (1991). Meeting Trainee's Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759-769

Towler, A., Watson A., Surface, E.A., (2014), "Signaling the importance of training", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 Iss 7 pp. 829 – 849

Velasco, E. (2006). La capacitación de altos funcionarios públicos en el Reino Unido y Polonia: Tensiones y equilibrios. *Gestión y Política Pública*, 15(2), 307-367

Werther, W.B. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª ed.) México: Editorial McGraw-Hill. p.249-250