

# INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE APRENDIZAJE

Ma. Cruz Lozano Ramírez, Universidad del Valle de México, Campus Aguascalientes

## RESUMEN

*Esta investigación presenta los resultados de un estudio descriptivo correlacional, realizado en empresas de los sectores comercio y servicios en el Estado de Aguascalientes, México. Dicho estudio evaluó el comportamiento de las variables comunicación y procesos de aprendizaje y su objetivo fue identificar la influencia de la comunicación en la implementación del aprendizaje. La hipótesis fue descriptiva correlacional, la muestra fue no probabilística aplicada a (145) sujetos que desempeñan puestos Directivos, de Administración del capital humano y Capital humano (Empleados de nivel administrativo y operativo). Los resultados de las pruebas señalan que para el puesto de Directivos, la comunicación influye los procesos de aprendizaje promoviendo la definición de objetivos que habrán de implementarse, estándares de desempeño, metas empresariales, inducción y actualización en el puesto de trabajo. Para el puesto de administradores del capital humano, la comunicación influye los procesos de aprendizaje favoreciendo el conocimiento de los objetivos del trabajo y la inclusión de necesidades de inducción y actualización. Para el capital humano, la comunicación influye los procesos de aprendizaje por medio de la difusión de objetivos y su vinculación a las metas empresariales.*

**PALABRAS CLAVE.** *Capacitación y adiestramiento, comunicación, procesos de aprendizaje*

## ABSTRACT

*In this paper, 145 top executives in sale and service industries in the State of Aguascalientes, Mexico were interviewed to determine the relationship between communication and learning. The study seeks to identify how communication influences the learning process. The results suggest that communication do impact the learning process, and that induction and continuous training are important in the achievement of corporate goals.*

**JEL:** C72, D82, D83

**KEYWORDS:** training, communication, learning process

## INTRODUCCIÓN

**E**n la opinión de la autora, los procesos de aprendizaje implementados por las organizaciones, no siempre satisfacen las necesidades que los originaron, resultando en gastos ociosos, pocas veces justificados por los responsables de su administración. Esto motiva una deficiente comunicación que muestra un bajo nivel de satisfacción, inconformidad por los contenidos, horarios, instructores, instalaciones o las circunstancias bajo las cuales se concurre al evento, además de percepciones erróneas por parte de los directivos. En cuanto a los resultados, no se genera una comunicación formal que los explique, siendo probable que quienes los administran, no incluyan evaluaciones del aprendizaje o no consideren necesario emitir informes. Entender esto, no siempre es sencillo para los Directivos, porque ellos esperan la solución a los problemas en un tiempo inmediato. Lo anterior, gesta una comunicación informal, predisponiendo la participación en futuros procesos y presenta la necesidad de evaluar la administración del aprendizaje a partir de su relación con los objetivos, difusión, intervención del capital humano, emisión de informes, indicadores, costos y evaluación. Así, indagar y cuestionar los resultados, permite comprender que el problema se origina por una errónea comunicación, lo que propicia objetivos

incompatibles a las necesidades manifiestas, siendo la consecuencia una administración deficiente de los procesos de aprendizaje.

El objetivo de esta investigación fue identificar la influencia de la comunicación en la implementación de los procesos de aprendizaje en las organizaciones y contestar la pregunta respecto a cuál es la influencia de la comunicación, en la implementación de los procesos de aprendizaje. Este estudio se realizó con el capital humano que desempeña los puestos de *Directivos, Administradores del capital humano y Capital humano* (Empleados de nivel *administrativo y operativo*), de Empresas *Pequeñas y Medianas* de los sectores *Comercio y Servicios*, en el Estado de Aguascalientes, México. Los resultados de esta investigación permitirán la realización de un análisis interno y fortalecerán la comunicación de los procesos de aprendizaje que las organizaciones implementen a futuro, además de aplicar las soluciones en otros contextos geográficos.

Esta investigación continúa con la revisión literaria en donde se presenta en detalle el tratamiento de los conceptos de *comunicación y procesos de aprendizaje*, de diversos autores. Posteriormente se explica la metodología observada para este estudio, así como el análisis de los resultados a partir de los datos recopilados y las conclusiones sobre el mismo. Para finalizar se presentan las referencias empleadas para este estudio y biografía de la autora.

## REVISIÓN LITERARIA

Fernández (1997), destaca que la comunicación está representada por técnicas y actividades que agilizan la comunicación entre los miembros de una organización. De acuerdo a Gámez (2007), *la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de la empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia*. En este sentido, es probable que la comunicación de los procesos no sea efectiva en términos de lo que los directivos desean lograr y que la forma en que son comunicadas las actividades de aprendizaje no sea motivadora. Por otro lado, en ocasiones los integrantes de la organización de enteran de la implementación de aprendizaje por canales externos, como la difusión que de la imagen corporativa se realiza. Esto último, también define el grado de identidad que sus miembros hacia la misma e influirá en la congruencia del comportamiento directivo con sus miembros. Esto conlleva el considerar las implicaciones de estas interrelaciones en su entorno interno y externo y la retroalimentación a todos sus miembros. Por lo anterior es necesario conocer de qué manera son comunicados los procesos de aprendizaje en las organizaciones.

En opinión del autor, las inversiones realizadas en procesos de aprendizaje, con frecuencia no satisfacen las expectativas, pero rara vez se profundiza en sus causas. En este aspecto, la forma en que son comunicados los procesos de aprendizaje a implementar, es de vital importancia porque es el medio por el cual se difunde, cuestiona y retroalimentan los *aprendizajes*. Lozano (2009) realiza una investigación en 48 Empresas, de los sectores *comercio y servicios*, de diversos tamaños, con actividades económicas de refacciones, ropa, muebles, alimentos, hotelería, etc., se cuestionó a (266) empleados, respecto a 3 variables de los *procesos de aprendizaje*: V33 los *Contenidos temáticos*, V50 *Resultados* y V64 *Logro de objetivos*. Los resultados mostraron que de (48) empresas, sólo la E47, difunde los contenidos temáticos, resultados y logros. La tabla 1 muestra la clasificación por tamaño y sector de las empresas participantes en el estudio. La Tabla 2 señala el significado e interpretación de las siglas y en Tabla 3 se refleja que de acuerdo a los datos obtenidos destaca principalmente la empresa (E47), difunde los contenidos, los resultados y logro de los procesos de aprendizaje.

Tabla 1: Clasificación de Empresas Participantes por Tamaño y Sector

| Clasificación | Comercio | Servicios | Total |
|---------------|----------|-----------|-------|
| Micro         | 1        | 2         | 3     |
| Pequeña       | 11       | 8         | 19    |
| Mediana       | 11       | 7         | 18    |
| Grande        | 3        | 1         | 4     |
| Total         | 26       | 18        | 44    |

Tabla 1 muestra la clasificación por tamaño y sector de las empresas participantes en el estudio. Lozano, R.M.C. (2009)

Tabla 2: Interpretación de Siglas

| Siglas   | Interpretación         | Número Consecutivo Asignado por el Autor. |
|----------|------------------------|---|
| E1 a E44 | Empresa 1 a Empresa 44 | 1 a 44                                    |
| E45      | Empresa 45             | 45  |
| E46      | Empresa 46             | 46  |
| E47      | Empresa 47             | 47  |
| E48      | Empresa 48             | 48  |

Tabla 2 señala el significado e interpretación de las siglas. Lozano R.M.C. (2009)

Es esencial analizar que el resto de las empresas, 47 refleja un comportamiento similar, la difusión e informes es mínima, siendo probable que se tenga la percepción de irrelevantes para quienes los administran, ver Tablas 3 y 4.

Tabla 3: Difusión de Procesos de Aprendizaje

| Empresas   | E1 a E44 | E45 | E46 | E47  | E48 |
|--|----------|-----|-----|------|-----|
| No. de Sujetos de análisis   | 189      | 36  | 19  | 9    | 13  |
| (V33) Difusión de los contenidos temáticos de los procesos de aprendizaje. | 24%      | 39% | 5%  | 100% | 8%  |
| (V50) Difusión de los resultados de los procesos de aprendizaje.           | 18%      | 33% | 16% | 67%  | 8%  |
| (V64) Difusión del logro de objetivos, en los procesos de aprendizaje.     | 18%      | 31% | 58% | 100% | 31% |

Tabla 3, se refleja que de acuerdo a los datos obtenidos destaca principalmente la empresa (E47), difunde los contenidos, los resultados y logro de los procesos de aprendizaje. Lozano R.M.C. (2009)

En la Tabla 4, se detectó que sólo una empresa (E47), emite calendario de los eventos y conoce los beneficios, de los *procesos de aprendizaje*.

Tabla 4: Emisión de Informes de los Procesos de Aprendizaje.

| Empresas  | E1 a E44 | E45 | E46 | E47  | E48 |
|---|----------|-----|-----|------|-----|
| No. de Sujetos de análisis  | 189      | 36  | 19  | 9    | 13  |
| (V38) Emisión de informes sobre el desarrollo de los <i>procesos de aprendizaje</i> . | 24%      | 28% | 37% | 11%  | 31% |
| (V40) Emisión de Calendario de los <i>procesos de aprendizaje</i> .                   | 30%      | 19% | 11% | 100% | 85% |
| (V63) Conoce los beneficios de los <i>procesos de aprendizaje</i> .                   | 14%      | 14% | 21% | 100% | 8%  |

Se detectó que sólo una empresa (E47), emite calendario de los eventos y conoce los beneficios, de los *procesos de aprendizaje*. Lozano R.M.C. (2009)

Fernández (2002), señala que la comunicación organizacional es un *conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio*. Para Rodríguez (2005), es un *sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización*. así, Martín, M. F. (1995), Citado por Rodríguez,

(2005); destaca el concepto como la *coordinación de tareas para dirigir la estrategia de comunicación y gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación*. Desde esta perspectiva, la comunicación en relación a los *procesos de aprendizaje*, implicaría el desarrollo de actividades y técnicas, tendientes a facilitar la comunicación, intercambiar información y gestionar acciones para conocer, analizar y comprender el comportamiento de los aprendizajes y su influencia en el puesto de trabajo. De hecho, la manera en que se comunican las acciones, motiva la actitud del factor humano a favor o en contra de su participación, incluidos los obstáculos.

En la Tabla 5, se señalan algunos obstáculos a los *procesos de aprendizaje* (Capacitación y entrenamiento), de acuerdo a Cedeño (2003), a partir de la *competencia*, las *comunicaciones* o los *cambios mundiales*.

Tabla 5: Obstáculos a los Procesos de Aprendizaje

| Obstáculos.                              | Explicación  |
|--|--|
| Temor a exhibir lo que no se sabe.       | Ausencia de conocimiento sobre todo para quienes ostentan puestos directivos.                                |
| Cortoplacismo.                           | Ausencia de tiempos para la incorporación del conocimiento.  |
| Arrogancia.                              | Percepción de que no necesitar el conocimiento.  |
| Sobrevaloración de la experiencia.       | Considerar que la experiencia sustituye el conocimiento.   |
| Sobrevaloración de los faltantes.        | Concepción de los aprendizajes como una <i>gran tarea</i> , con un mínimo de estímulos.                      |
| Resistencia al cambio.                   | Estado de angustia por aquello que se desconoce.   |
| Predicción de inutilidad.                | Percepción respecto a la utilidad del conocimiento, en el desempeño del trabajo.                             |
| El punto ciego.                          | Incapacidad para identificar el impacto del conocimiento adquirido.  |
| Predisposición a los costos financieros. | El aprendizaje demanda atención, repeticiones, tareas, lecturas, fichas, esquemas, ejercicios, autoanálisis. |

Tabla 5 muestra algunos obstáculos en los procesos de aprendizaje. Lozano R.M.C. (2009)

Por otro lado, las líneas de comunicación cuentan con jerarquías más amplias y complejas. En la pequeña empresa, las relaciones jerárquicas son sencillas y el acceso al empresario es directo. Esto permite conocer la percepción del factor humano respecto a las tareas y explicar cuando proceda, Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa (2009). Existen, además algunos principios para desarrollar canales de comunicación en función del tipo de empresa como: *Saber escuchar, Informar permanentemente al personal, Estimular la comunicación recíproca, Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones y Crear un clima de confianza y buena voluntad*.

### Los Procesos de Aprendizaje

La capacitación es un proceso de aprendizaje que proporciona conocimientos, habilidades y técnicas para el óptimo desarrollo del puesto de trabajo, en las organizaciones, Lozano (2008) y relacionado con la comunicación Hinkin, T. T., & Mathieu, J.E., Tannenbaum, S., Tracey, B.J., (2001), destacan que el ambiente de trabajo podrían influir el aprendizaje y el desempeño posterior al entrenamiento, señalan que las organizaciones debieran emitir informes internos para identificar su éxito o fracaso. Ellos definen que los apoyos gerenciales, labores y de soporte organizacional, son dimensiones relacionadas con el ambiente de trabajo, que son necesarias tomarlas en cuenta al momento de implementar capacitación. A su vez, la Oficina internacional del trabajo (2005), en la norma 195, indica la necesidad de apoyar a *gobiernos, empleadores y trabajadores*, en la implementación de *programas de educación, formación y aprendizaje permanente*, que motiven su empleabilidad.

Los procesos de aprendizaje para efectos de esta investigación son evaluados por medio de las subdimensiones *puestos de trabajo, objetivos, difusión y participación, informes, indicadores, costos y evaluación de los procesos*:

*Puesto de trabajo:* Este apartado analiza si los procesos de aprendizaje implementados incluyen las necesidades de los puestos como objetivos, inducción, necesidades para puestos de nueva creación, ascensos, actualización y estándares de desempeño.

*Objetivos de los procesos de aprendizaje:* Aquí se evalúa que los procesos de aprendizaje definan los objetivos a cubrir y su vinculación a los objetivos y metas organizacionales, además de la misión.

*Difusión de los procesos de aprendizaje:* Este contenido, analiza que los procesos de aprendizaje implementados promuevan una comunicación organizacional interna en cuanto al desarrollo de contenidos, difusión previa de los contenidos, asignación de tiempos para asistir y calendarios de las acciones a desarrollar.

*Participación en los procesos de aprendizaje:* Aquí se analiza el involucramiento espontáneo del capital humano y la motivación directiva.

*Informes de los procesos de aprendizaje:* Se valora si se emiten informes de resultados o estudios comparativos de su impacto.

*Indicadores de los procesos de aprendizaje:* En esta fase se examina si la organización cuenta con indicadores de los procesos, costos e impacto en ventas.

*Costos de los procesos de aprendizaje:* Aquí se plantea el análisis de la comunicación organizacional de los procesos de aprendizaje, en relación con sus resultados, como información del costo de los aprendizajes, por curso y análisis del retorno de la inversión.

*Evaluación de los procesos de aprendizaje:* Este apartado evalúa los procesos de aprendizaje en torno a la satisfacción de necesidades, mejoras en el desempeño, beneficios, revisión, difusión de logros, modificación de actitudes y cambio en el clima organizacional.

## METODOLOGÍA

La investigación fue cuantitativa y el estudio descriptivo-correlacional, su valor radica en la evaluación de las *Fases: 2, Desarrollo de programas de capacitación, 3, Ejecución de programas de capacitación y 4, Evaluación y seguimiento; del Sistema general de capacitación*, Lozano (2006), desde la *perspectiva comunicación organizacional de los procesos de aprendizaje*. La Hipótesis fue descriptiva – correlacional y describe el comportamiento de comunicación en torno a los procesos de aprendizaje y correlacional porque identifica las variables asociadas a la comunicación.

- *Hi: La comunicación organizacional en la administración de los procesos de aprendizaje, influye en los resultados.*
- *Ho: La comunicación organizacional en la administración de los procesos de aprendizaje, no influye en los resultados.*

La Figura 1, muestra la *operacionalización de variables* y define como *variable independiente* (1) *Comunicación organizacional de los procesos de aprendizaje*, conceptualizada (2) como *procedimientos desarrollados por las organizaciones para difundir los procesos de aprendizaje*. Es operacionalizada (3), por medio de la aplicación de un cuestionario con (18) variables, para identificar las actividades que realizan los administradores del capital humano para difundir los procesos de aprendizaje a implementar y evaluada por medio de la dimensión (4) *Comunicación organizacional de los procesos de aprendizaje* y de

las sub-dimensiones (5): *Puesto de trabajo (5a)*, *Objetivos de los procesos de aprendizaje (5b)*, *Difusión de los procesos de aprendizaje (5c)*, *Participación en los procesos de aprendizaje (5d)*, ver figura 1.

Asimismo, define la variable Dependiente (6): *Resultados de procesos de aprendizaje*, conceptualizada (7) como *actividades desarrolladas por Directivos y Administradores del capital humano, para identificar el logro de metas y objetivos organizaciones, a partir de los procesos de aprendizaje implementados*. Se operacionaliza (8) por medio de la aplicación de un cuestionario con (20) variables, para identificar los métodos o procedimientos de evaluación implementados en la organización para conocer la eficacia de los procesos de aprendizaje implementados y evaluada con la dimensión (9), *Evaluación de capacitación* y sub-dimensiones (10): *Informes de los procesos de aprendizaje (10a)*, *Indicadores de los procesos de aprendizaje (10b)*, *Costos de los procesos de aprendizaje (10c)* y *Evaluación de los procesos de aprendizaje(10d)*. El tipo de muestra es No probabilística, integrada por (145) sujetos, las unidades de análisis son Empresas de los sectores comercio y servicios, (44), los sujetos de Estudio son el Capital Humano que desempeña los puestos de *Directivo, Administradores del capital humano y Capital humano* (Empleados de nivel *administrativo y operativo*), ver Figura 1.

Figure 1: Operacionalización de Variables

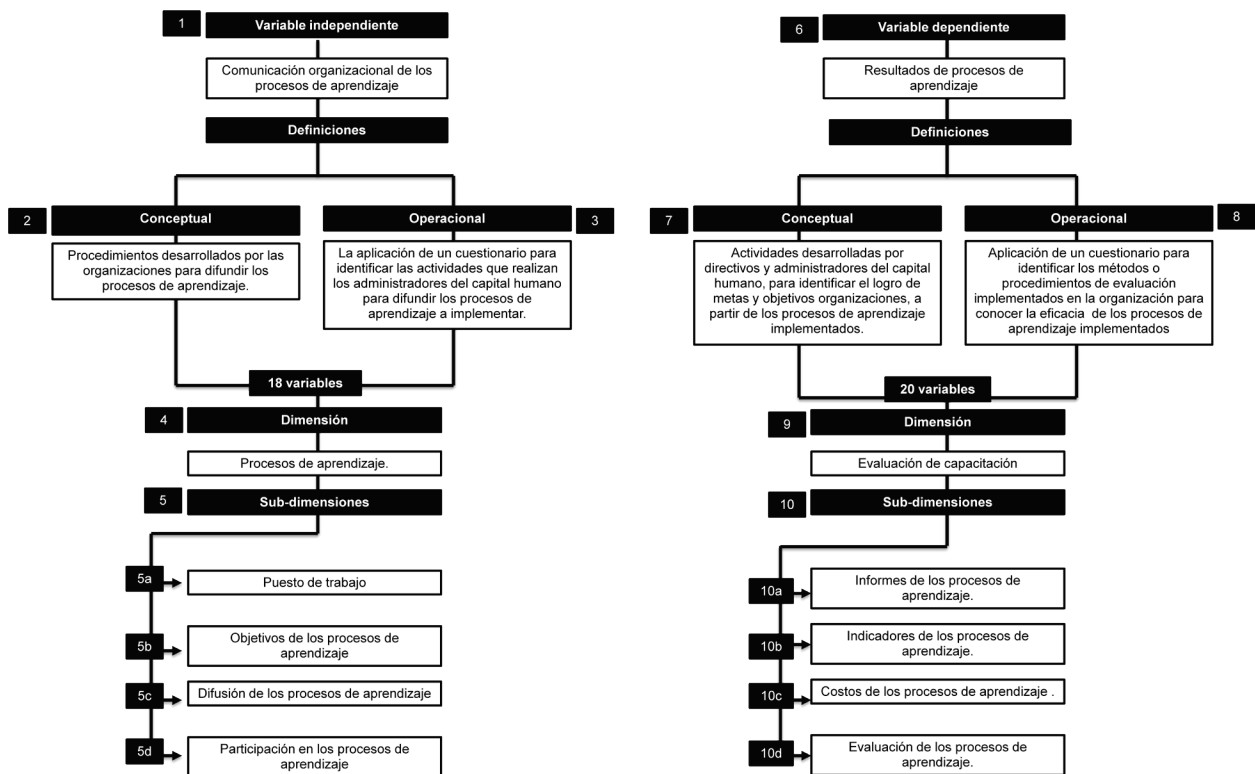


Figure 1 muestra las variables dependientes e independientes utilizadas en este estudio

La información se recopiló por medio de un instrumento de medición, desarrollado por Lozano, (2004), para evaluar la función de la Alta Dirección, respecto a la información que considera para la autorización de procesos de capacitación. Estos últimos, se enmarcan en el *Sistema General de Capacitación*, integrado por 4 fases: 1: *Diagnóstico de necesidades de capacitación*, 2: *Desarrollo y aplicación de programas de capacitación*, 3: *Costos de capacitación* y *Evaluación de la capacitación*. El total de preguntas para cada fase del *Sistema General de Capacitación* es de (21, 20, 9 y 28), para un total de 86. Para su diseño, se empleó el método de escalamiento tipo likert, *Conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios ante los cuáles se pide la reacción de los sujetos*, Likert, (1930), citado por Hernández, S.R., Fernández-Collado, C., Baptista, L.P., (2003). Ellos destacan que un aspecto muy

importante de la escala es que asume que *los ítems o las afirmaciones miden la actitud hacia un único concepto subyacente y en cada escala se considera que todos los ítems, tiene igual peso*. El nivel de medición es ordinal para (84) variables y nominal para (2). Las preguntas tienen (5) categorías de respuesta y la dirección de las afirmaciones respecto a las preguntas es *afirmativa, negativa y ausencia de información*.

Para efectos de esta investigación, se seleccionaron (46) variables, (18) para medir la variable independiente, (20) para la variable dependiente y (8) para la demografía. La recolección de datos se realizó por el autor, de febrero a agosto 2004, en un plazo efectivo de 4 meses, ver Tabla 6.

Tabla 6: Variables para Medición

| Variable Independiente   | Variable Dependiente                                      |
|--|---|
| (V3) Objetivos de capacitación.  | (V6) Estudios comparativos sobre capacitación.            |
| (V4) Vinculación de los objetivos de capacitación a las metas empresariales.           | (V16) Satisfacción de las necesidades de los puestos.     |
| (V8) Objetivos de los puestos de trabajo.  | (V38) Informes sobre capacitación.                        |
| (V11) Necesidades a cubrir en los puestos de trabajo.                                  | (V42) Indicadores sobre capacitación.                     |
| (V14) Integración de los Puestos de nueva creación en procesos de capacitación.        | (V43) Indicadores para capacitación.                      |
| (V15) Integración de las necesidades de los Puestos en procesos de capacitación.       | (V44) Costos de capacitación.                             |
| (V23) Integración de la inducción al puesto en los procesos de capacitación.           | (V45) Costos de capacitación.                             |
| (V24) Conocimiento previo de los objetivos de los puestos en procesos de capacitación. | (V47) Estudios comparativos de capacitación.              |
| (V25) Estándares de desempeño para los puestos en los procesos de capacitación.        | (V51) Capacitación y mejora del puesto.                   |
| (V26) Motivación para participar en los programas de capacitación.                     | (V60) Corrección de deficiencias en el puesto.            |
| (V30) Diseño de cursos.  | (V61) Indicadores sobre ventas.                           |
| (V31) Metas de aprendizaje en capacitación.  | (V63) Beneficios de capacitación.                         |
| (V32) capacitación y misión empresarial.   | (V64) Difusión de los objetivos en capacitación.          |
| (V33) difusión previa del contenido temático.  | (V 68) Cambios en el desempeño del puesto.                |
| (V34) actualización en el puesto.  | (V69) Logro de objetivos.                                 |
| (V36) Participación espontánea.  | (V70) Clima laboral.                                      |
| (V39) Asignación de horas para capacitación.   | (V71) Modificación de actitudes.                          |
| (V40) Calendarios de programas de capacitación.  | (V72) Transferencia de los conocimientos en capacitación. |
|  | (V73) Análisis de la transferencia de los conocimientos.  |
|  | (V76) Análisis de la inversión realizada en capacitación. |
| (18) variables   | 20 variables  |

Tabla 6 muestran las variables seleccionadas para este estudio. Lozano R.M.C. (2006)

De acuerdo a Hernández, S.R., Fernández-Collado, C., Baptista, L.P. (2006), la confiabilidad es el *grado en que la aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales*. En la Tabla 7, se muestran los resultados del análisis de confiabilidad de las variables objeto de análisis, mismos que para *Directivo, Administradores del capital humano y Capital humano (Empleados de nivel administrativo y operativo)*, se interpretan como aceptables.

Tabla 7: Coeficiente de Confiabilidad *Alpha de cronbach*.

| Variables  | Total | Directivos | Administradores del capital humano | Capital humano(Empleados administrativos y operativos) |
|--|-------|------------|------------------------------------|--|
| Comunicación organizacional de los procesos de aprendizaje | 18    | .771       | .892                               | .725   |
| Resultados de los procesos de aprendizaje                  | 20    | .850       | .845                               | .511   |

Tabla 7 muestra los resultados del análisis de confiabilidad de las variables objeto de análisis. Lozano, R.M.C., (2009)

Validez de contenido. Es *el grado en que una variable mide el objeto de investigación*. Hernández, S.R., Fernández-Collado, C., Baptista, L.P. (2006); señalan que es *el grado en que un instrumento realmente*

*mide la variable que pretende medir.* A su vez, Corbetta, P., (2003), enfoca el concepto en torno al *análisis y medición de una variable* y Briones, G. (2003), observa como *la propiedad de un instrumento de medir aquello que se pretende medir.* Así, Ortíz, U.F.G., García, N.M.D.P. (2000), la define como la *conformidad entre el resultado de una prueba medida y el fenómeno sujeto a medición.* Para Babbie, E., (1999), es el *grado en que una medición empírica refleja adecuadamente el significado real del concepto* y para Arias, G.F. (1998), *es el grado en el cual un test mide aquello que se pretende medir o apreciar.* La validez presenta diversos tipos de evidencias, a continuación se detallan cada una de ellas. En este caso, la validez está representada por las variables independiente y dependiente, que miden las *Fases: 2, Desarrollo de programas de capacitación, 3, Ejecución de programas de capacitación y 4, Evaluación y seguimiento;* del *Sistema general de capacitación*, Lozano (2006); Lozano (2008). Validez de constructo, es la conformidad de un indicador con las expectativas teóricas en términos de relaciones con otras variables, o de acuerdo a Hernández, S.R., Fernández-Collado, C., Baptista, L.P. (2006), refleja *que tan exitosamente un instrumento representa y mide su concepto teórico.* La validez de esta investigación considera las fases 2,3, y 4 del *Sistema general de capacitación*, Lozano (2006); Lozano (2008).

## RESULTADOS

### Análisis de Datos: Prueba Chi-cuadrado

La prueba *chi-cuadrado* es una prueba no paramétrica, que parte del supuesto de *no relación entre variables.* Se efectúa analizando si las frecuencias observadas son diferentes de lo que pudiera esperarse en caso de ausencia de correlación. De acuerdo a Hernández, S.R., Fernández-Collado, C., Baptista, L.P. (2006), es una prueba estadística para evaluar hipótesis sobre la relación entre 2 o más variables, parte del supuesto de no relación entre variables y posteriormente analiza si las frecuencias observadas son diferentes de lo que pudiera esperarse en caso de ausencia de correlación. La comparación de la tabla de frecuencias observadas y la tabla de frecuencias esperadas, constituye la tabla que se esperaría encontrar, si las variables fueran estadísticamente independientes o no estuvieran relacionadas. En este caso, se tienen 2 variables involucradas, la independiente y la dependiente, el nivel de medición es ordinal y para identificar posibles relaciones entre las variables, se realizó la prueba Ji- cuadrada, que supone no relación entre variables, mediante la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)}{f_e} \quad (1)$$

Dónde:

$f_o$  = Frecuencias observadas.

$f_e$  = Frecuencias esperadas.

Las tablas de contingencia; se realizaron de acuerdo a la operacionalización de variables, es decir, para cada dimensión de variables, se seleccionó una *variable principal* y el resto se tomó como *variable secundaria*, a continuación se presentarán los resultados de las variables que resultaron asociadas a  $\chi^2$ . Para identificar posibles relaciones entre variables, se realizarán análisis *no paramétricos*, considerando la prueba *chi-cuadrada*, empleada para evaluar hipótesis sobre la relación entre dos variables categóricas. Para ello se seleccionó *a priori* una variable como principal para las dimensiones *Comunicación organizacional y Resultados de los procesos de aprendizaje*, el resto se tomó como variables secundaria.

### Distribución de Frecuencias

Para realizar el análisis de las variables independiente y dependiente, se consideraron los valores extremos obtenidos para cada distribución, cuya alternativa de respuesta es (*Sí*), en la escala Likert. La



tabla 8, destaca que prevalece el *género masculino* para los puestos de *Directivo* y *Administradores del capital humano*; y para puestos *administrativos* y *operativos* el género femenino, ver tabla 8.

Tabla 8: Género

| Variable  | Directivos | Administradores del capital humano | Capital humano (Empleados administrativos y operativos) |
|-----------|------------|------------------------------------|---|
| Masculino | 80%        | 60%                                | 38%   |
| Femenino  | 20%        | 40%                                | 62%   |

En la Tabla 8 se destaca que prevalece el género masculino para los puestos de *Directivo* y *Administradores del capital humano*; y para puestos *administrativos* y *operativos* el género femenino.

La edad de los sujetos que desempeñan los puestos de trabajo son muy jóvenes, por ejemplo la moda para el puesto *Directivo* es de (33 años), para *Administradores* (26 años) y para el resto del capital humano (22 años). Referente a la antigüedad en el puesto y en la empresa, los datos reflejan mayor estabilidad para *Directivos* y *Administradores del capital humano*. Para puestos de menor jerarquía (*Empleados administrativos* y *operativos*), se observa una antigüedad menor a 1 año. La Tabla 9, muestra que el estado civil, que prevalece es *Casado* para *Directivos* y *Soltero*, para *administradores del capital humano* y (*Administrativos* y *operativos*).

Tabla 9: Estado Civil

| Variable     | Directivos | Administradores del capital humano | Capital humano (Empleados administrativos y operativos) |
|--------------|------------|------------------------------------|---|
| Casado.      | 82%        | 40%                                | 38%   |
| Soltero.     | 12%        | 60%                                | 55%   |
| Divorciado.  | 4%         | -                                  | 5%  |
| Viudo.       | 2%         | -                                  | 1%  |
| Unión libre. | -          | -                                  | 1%  |
| Otros.       | -          | -                                  | 1%  |

Tabla 9 muestra que el estado civil, que prevalece es *Casado* para *Directivos* y *Soltero*, para *administradores del capital humano* y (*Administrativos* y *operativos*)

La Tabla 10, señala que el máximo nivel de estudios, para el (62%) de los *Directivos* es *Licenciatura*, al igual que para el (43%) de *Empleados administrativos* y *operativo* y para el (90%) de los *Administradores del Capital humano*, es *Bachillerato técnico*, ver Tabla 10. La Tabla 11, destaca que la *Disciplina profesional* que prevalece es *Administración de empresas*. La Tabla 12, muestra que el (64%) de los *Directivos*, desempeña el puesto de *Director General*, (60%) de los *administradores del Capital humano*, el puesto de Gerente de área y (35%) de *empleados administrativos* y *operativos*, desempeña actividades varias.

En resumen, los datos mostrados en las Tablas 8 a 12, muestran que por cada 4 *Directivos* de género masculino, se encuentra una mujer en puesto *Directivos*, por cada 7 casados, existe 1 soltero y por cada 6 que tienen estudios de licenciatura, 1 tiene estudios de preparatoria. Para los *Administradores del capital humano*, por cada 2 de género masculino, 1 es de género femenino, por cada 2 solteros se tiene 1 casado y por cada 9 que tienen estudios de bachillerato 1 tiene estudios de preparatoria. Para, (*Empleados administrativos* y *operativos*), por cada 2 empleados de género masculino, 1 es de género femenino. A continuación se presentará la distribución de frecuencias obtenidas en las variables independiente y dependiente, por sujeto de estudio.

Tabla 10: Nivel de Estudios

| Variable              | Directivos | Administradores del capital humano | Capital humano (Empleados administrativos y operativos). |
|-----------------------|------------|------------------------------------|--|
| Secundaria.           | 10%        | -                                  | 8%   |
| Preparatoria.         | 10%        | 10%                                | 23%  |
| Bach. Técnico.        | 10%        | 90%                                | 23%  |
| Licenciatura.         | 62%        | -                                  | 43%  |
| Estudios de posgrado. | 8%         | -                                  | 3%   |

El máximo nivel de estudios, para el (62%) de los Directivos es *Licenciatura*, al igual que para el (43%) de *Empleados administrativos y operativo* y para el (90%) de los *Administradores del Capital humano*, es *Bachillerato técnico*

Tabla 11: Disciplina Profesional

| Variable                   | Directivos | Administradores del capital humano | Capital humano (Empleados administrativos y operativos). |
|----------------------------|------------|------------------------------------|--|
| Administración de empresas | 50%        | 60%                                | 35%  |
| Contabilidad               | 18%        | 30%                                | 15%  |
| Economía                   | -          | -                                  | 5%   |
| Ingeniería                 | 22%        | -                                  | 7%   |
| Leyes                      | -          | -                                  | 1%   |
| Medicina                   | -          | -                                  | 7%   |
| Política                   | -          | -                                  | 1%   |
| Otros                      | 10%        | 10%                                | 30%  |

Tabla 11 destaca que la *Disciplina profesional* que prevalece es *Administración de empresas*

Tabla 12: Puesto Desempeñado en la Organización

| Variable                  | Directivos | Administradores del capital humano | Capital humano (Empleados administrativos y operativos). |
|---------------------------|------------|------------------------------------|--|
| Director general          | 64%        | -                                  | 1%   |
| Subdirector.              | 18%        | 10%                                | 1%   |
| Gerente de área.          | 4%         | 60%                                | 2%   |
| Jefe de depto.            | 3%         | 10%                                | 20%  |
| Supervisor.               | 2%         | -                                  | 8%   |
| Empleado de oficina       | -          | -                                  | 29%  |
| Empleado técnico          | -          | -                                  | 2%   |
| Empleado (trabajo manual) | 2%         | 20%                                | 2%   |
| Otros.                    | 2%         | 20%                                | 35%  |

La Tabla 12, muestra que el (64%) de los Directivos, desempeña el puesto de *Director General*, (60%) de los administradores del *Capital humano*, el puesto de *Gerente de área* y (35%) de empleados administrativos y operativos, desempeña actividades varias.

### Variable Independiente. Comunicación Organizacional de los Procesos de Aprendizaje

En el sujetos: *Directivos* y en la sub-dimensión *Puesto de trabajo*, el (68%) conoce los objetivos de su puesto y las necesidades del resto de los puestos. Para la incorporación de procesos de aprendizaje, (50%) considera los *puestos de nueva creación*, (44%) las necesidades de *ascensos*, (64%) la *inducción al puesto* y 38% la *actualización*. El (68%) conoce previamente los objetivos de los puestos, (42%) define estándares de desempeño. Luego, en la sub-dimensión *Objetivos de los procesos de aprendizaje*, el (62%), define los objetivos y metas, (72%) los vincula a misión organizacional. En la Sub-dimensión *Difusión de los procesos de aprendizaje*, el (48%) indica que en la empresa se elabora los contenidos de los procesos, (40%) asigna horas de la jornada laboral, y 32% emite calendario. Finalmente, en la sub-dimensión *Participación en los procesos de aprendizaje*, el (32%) señala que motivan la participación y (52%) considera algunos lo hacen espontáneamente.

En el sujetos *Administradores del Capital Humano* y en la sub-dimensión, *Puesto de trabajo*, el (70%) conoce los objetivos que debe cubrir en su puesto y las necesidades de los puestos de la organización,

(20%) indican que los procesos de aprendizaje incorporan puestos de nueva creación, 20% ascensos en los puestos, (80%) inducción, (80%) actualización al puesto. El (60%) precisan que conocen previamente los objetivos de los puestos que participarán y (20%) fija estándares de desempeño. Luego, *En la sub-dimensión, Objetivos de los procesos de aprendizaje*, el (70%) define los objetivos de los procesos, (20%) las metas, (60%) las vincula a las metas organizacionales (70%) la misión. *En la sub-dimensión, Difusión de los procesos de aprendizaje*, el (20%) señala que el diseño de los procesos se realiza en la empresa, 60% asigna horas de la jornada laboral, (40%) emite calendario de los procesos y (50%) difunde con anticipación el contenido temático. Finalmente, *en la sub-dimensión Participación en los procesos de aprendizaje*, el (40%) manifiesta que motiva la participación y (40%) participan espontáneamente.

En el sujetos *Capital Humano (Empleados Administrativos y Operativos)* y en la *Sub-dimensión Puesto de trabajo*, el (73%) indica que conoce los objetivos que debe cubrir en su puesto y (40%) las necesidades de los puestos existentes en la empresa. El (42%) manifiestan que los procesos de aprendizaje consideran los puestos de nueva creación, (14%) ascensos en los puestos, 19% la inducción, (48%) actualización. El (94%) conoce previamente los objetivos de los puestos que habrán de participar en los procesos y (27%) fija estándares de desempeño. Luego, en la *sub-dimensión, Objetivos de los procesos de aprendizaje*, el (52%) indica que la organización define los objetivos que deben cubrir, el (53%) define metas, (65%) las vinculan a las metas organizacionales y (44%) a la misión organizacionales. En la *sub-dimensión Difusión de los procesos de aprendizaje*, el (30%) indica que diseñan los procesos de aprendizaje, (27%) asigna horas de la jornada, (40%) emite calendario y (24%) difunde su contenido previamente. Finalmente, *En la sub-dimensión Participación en los procesos de aprendizaje*, el (52%) indica que se motiva la participación y (75%) lo hace espontáneamente.

#### Variable Dependiente: Resultados de los Procesos

En el sujetos de análisis, *Directivos* y en la *sub-dimensión, Informe de los procesos de aprendizaje*, el (12%), indica que la empresa cuenta con estudios comparativos del desarrollo de los procesos, (46%) realiza estudios comparativos de impacto y el (46%) emiten informes. Luego, en la *sub-dimensión, Indicadores de los procesos de aprendizaje*, el (84%) destaca que la organización cuenta con indicadores del desarrollo de los procesos, (74%) del costo por área y (72%) del impacto en ventas. En la *sub-dimensión, Costos de los procesos de aprendizaje*, el (16%) realiza análisis del retorno de la inversión, (52%) cuenta con información de los costos globales y (22%) del costo por curso. Finalmente, *En la sub-dimensión, Evaluación de los procesos de aprendizaje*, (10%) de los Directivos conoce los beneficios y (46%) considera que satisfacen las necesidades de los puestos, el (22%) señala que mejoran el desempeño, (14%) que se corrigen las deficiencias, (68%) que se tienen cambios, (56%) revisa el logro de objetivos, (24%), precisa que se transfiere lo aprendido y 28% lo analiza. El 20% señala que se difunde el logro de los participantes y (50%) tiene la percepción de que el clima organizacional se favorece, debido al cambio de actitudes, (44%).

En el sujetos de análisis, *Administradores del capital humano* y en la *sub-dimensión, Informe de los procesos de aprendizaje*, el (10%) cuenta con estudios comparativos del desarrollo de los procesos, 50% realiza estudios comparativos de su impacto y (20%) emite informes. Asimismo, en *Sub-dimensión Indicadores de los procesos de aprendizaje*, (90%) cuenta con indicadores del desarrollo de los procesos, (90%) del costo por área, y (90%) de su impacto. Por otra parte, en la sub-dimensión *Costos de los procesos de aprendizaje*, (70%) conoce sus costos, (10%) el costo por curso y (30%) analiza el retorno de la inversión. Finalmente, en la *sub-dimensión, Evaluación de los procesos de aprendizaje*, el (20%) que los procesos satisfacen las necesidades de los puestos, (20%) dice que se mejora el desempeño, (20%) que se corrigen las deficiencias, (20%) conoce los beneficios, 30% difunde logros, (40%) dice que se tienen cambios en el desempeño, (40%) revisa el logro de objetivos, (60%) analiza la transferencia de conocimientos, (10%) consideran que el clima laboral se favorece, debido al cambio de actitudes, (30%).

Por último en el sujetos de análisis, *Capital humano (Empleados administrativos y operativos)* base la *sub-dimensión, Informe de los procesos de aprendizaje*, el (41%) señala que la empresa cuenta con estudios comparativos, (15%) analizan su impacto y (15%) emite informes. Por otra parte, En la *sub-dimensión Indicadores de los procesos de aprendizaje*, (26%) indican que la empresa cuenta con indicadores del desarrollo de los procesos, (21%) del costo por área y (23%) de su impacto. Asimismo, en la *sub-dimensión Costos de los procesos de aprendizaje*, el (63%) conoce el costo de los procesos y (11%) el costo por curso. Finalmente, en la *sub-dimensión Evaluación de los procesos de aprendizaje*, el (5%) tiene la percepción de que los procesos satisfacen las necesidades, (83%) que mejoran el desempeño, (23%), que corrigen las deficiencias, (10%) que se tienen cambios en el desempeño, (23%) conoce los beneficios, 9% los revisa y (23%) difunde los logros, (38%) percibe que el clima laboral se favorece, (35%) los revisan y (1%) analiza la transferencia de conocimientos.

### Prueba de Asociación

En la dimensión: *Comunicación Organizacional de los Procesos de Aprendizaje* y con el sujetos de análisis, *Directivos*, de (18) variables a las cuales se les aplicó la prueba, (4) están relacionadas a  $X^2$ . El valor  $p < 0.05$  rechaza  $H_0$ . De acuerdo a los resultados de la Tabla 13, se interpreta que cuando las empresas definen los objetivos que deben cubrir los procesos de aprendizaje, éstos son vinculados a las metas organizacionales, a la inducción y actualización al puesto, se definen estándares de desempeño y los objetivos de los puestos que participarán se conocen previamente.

Tabla 13: Dimensión: Comunicación Organizacional de los Procesos de Aprendizaje

| Dimensión. (V3). Definición de los objetivos que deben cubrir los procesos de aprendizaje.                                   | Valor $X^2$ | gl | Nivel de probabilidad $p$ . | Hipótesis Nula $H_0$ Independencia | Conclusión          |
|--|-------------|----|-----------------------------|------------------------------------|---------------------|
| (V4). Vinculación de los objetivos de los procesos de aprendizaje a las metas de la empresa.                                 | 35.762      | 16 | .003                        | Rechaza.                           | Están relacionadas. |
| (V23). Incorporación de la inducción al puesto de trabajo, en los procesos de aprendizaje.                                   | 33.979      | 16 | .005                        | Rechaza.                           | Están relacionadas. |
| V25). Definición de estándares de desempeño a los puestos de trabajo, en los procesos de aprendizaje.                        | 37.068      | 16 | .002                        | Rechaza.                           | Están relacionadas. |
| (V34). Incorporación de las necesidades originadas por la actualización en el puesto de trabajo, en los procesos de trabajo. | 39.873      | 16 | .001                        | Rechaza.                           | Están relacionadas. |

En la Tabla 13 se interpreta que cuando las empresas definen los objetivos que deben cubrir los procesos de aprendizaje, éstos son vinculados a las metas organizacionales, a la inducción y actualización al puesto, se definen estándares de desempeño y los objetivos de los puestos que participarán se conocen previamente.

En la Dimensión, *Resultados de los Procesos de Aprendizaje* y con el Sujetos de análisis: *Directivos*, se encuentra que de (20) variables a las cuales se les aplicó la prueba, (3) están relacionadas a  $X^2$ . El valor  $p < 0.05$  rechaza  $H_0$ . Esto implica que la *emisión de informes del desarrollo de los procesos de aprendizaje*, los directivos indican que cuando se emiten informes de los procesos de aprendizaje, entonces; las empresas analizadas cuentan con indicadores del impacto de los procesos en ventas, el capital humano modifica su actitudes en favor del clima laboral y transfieren los conocimientos adquiridos al *puesto de trabajo*), ver Tabla 14.

Para el sujetos de análisis, *Administradores del capital humano*, la tabla 15, muestra que de (18) variables a las cuales se les aplicó la prueba, sólo 3 resultaron asociadas a  $X^2$ . El valor  $p < 0.05$  rechaza  $H_0$ . Esto indica que cuando en las organizaciones se definen los objetivos que deben cubrir los procesos de aprendizaje, es factible que: se incorporen las necesidades que surgen en la inducción y actualización al

puesto de trabajo. Segundo Exista difusión previa de los objetivos a los puestos de trabajo que participarán. Por último, se conocen los objetivos que deben cubrir en sus puestos de trabajo.

Tabla 14: Dimensión: Resultados de los Procesos de Aprendizaje

| Variable principal<br>(V38). Emisión de <i>informes del desarrollo de los procesos de aprendizaje.</i> | Valor X <sup>2</sup> | gl | Nivel de probabilidad p. | Hipótesis Nula Ho Independencia | Conclusión          |
|--|----------------------|----|--------------------------|---------------------------------|---------------------|
| (V61). Información sobre <i>indicadores del impacto de los procesos de aprendizaje en las ventas.</i>  | 59.442               | 16 | .000                     | Rechaza.                        | Están relacionadas. |
| (V71). Modificación de actitudes y clima laboral.  | 37.616               | 16 | .002                     | Rechaza.                        | Están relacionadas. |
| (V72). Transferencia de los conocimientos adquiridos en los <i>procesos de aprendizaje.</i>            | 33.824               | 16 | .006                     | Rechaza.                        | Están relacionadas. |

Con el Sujetos de análisis: Directivos, se encuentra que de (20) variables a las cuales se les aplicó la prueba, (3) están relacionadas a X<sup>2</sup>. El valor p < 0.05 rechaza Ho.

Tabla 15: Dimensión: Comunicación Organizacional de los Procesos de Aprendizaje

| Dimensión. (V3). ¿Se define qué objetivos deben cubrirse en los eventos de capacitación?  | Valor X <sup>2</sup> | Gl | Nivel de probabilidad p. | Hipótesis Nula Ho Independencia | Conclusión          |
|---|----------------------|----|--------------------------|---------------------------------|---------------------|
| (V23). Incorporación de la <i>inducción al puesto de trabajo, en los procesos de aprendizaje.</i>                                   | 14.375               | 4  | .006                     | Rechaza.                        | Están relacionadas. |
| (V24). Información previa de los <i>objetivos de los puestos de trabajo en los procesos de aprendizaje.</i>                         | 15.714               | 4  | .003                     | Rechaza.                        | Están relacionadas. |
| (V34). Incorporación de las necesidades originadas por la <i>actualización en el puesto de trabajo, en los procesos de trabajo.</i> | 14.375               | 4  | .006                     | Rechaza.                        | Están relacionadas. |

Para el sujetos de análisis, Administradores del capital humano, la tabla 15, muestra que de (18) variables a las cuales se les aplicó la prueba, sólo 3 resultaron asociadas a X<sup>2</sup>. El valor p < 0.05 rechaza Ho

Para el Sujetos de análisis, *Capital humano (Empleados administrativos y operativos)*, la Tabla 16, muestra que de (18) variables a las cuales se les aplicó la prueba, sólo (2) resultaron asociadas a X<sup>2</sup>. El valor p < 0.05 rechaza Ho. Esto indica que Capital humano *Empleados administrativos y operativos)* de las organizaciones analizadas, tiene la percepción de que cuando se definen los objetivos que deben cubrir los procesos de aprendizaje, éstos se vinculan a las metas de la empresa y se conocen los objetivos que deben cubrir en su puesto de trabajo.

Tabla 16: Dimensión: Comunicación Organizacional de los Procesos de Aprendizaje.

| Dimensión. (V3). Definición de los objetivos que deben cubrir los procesos de aprendizaje.          | Valor X <sup>2</sup> | Gl | Nivel de probabilidad p. | Hipótesis Nula Ho Independencia | Conclusión          |
|---|----------------------|----|--------------------------|---------------------------------|---------------------|
| (V4). Vinculación de los objetivos de los procesos de aprendizaje a las <i>metas de la empresa?</i> | 41.094               | 16 | .001                     | Rechaza.                        | Están relacionadas. |
| (V8). Conocimiento de los objetivos a cubrir en el <i>Puesto de Trabajo.</i>                        | 34.727               | 16 | .004                     | Rechaza.                        | Están relacionadas. |

Tabla 16, muestra que de (18) variables a las cuales se les aplicó la prueba, sólo (2) resultaron asociadas a X<sup>2</sup>. El valor p < 0.05 rechaza Ho.

Para el sujetos de análisis, Capital humano (*Empleados administrativos y operativos*), la Tabla 17, muestra que de (20) variables a las cuales se les aplicó la prueba, sólo (5) resultaron asociadas a X<sup>2</sup>. El valor p < 0.05 rechaza Ho. Esto indica que Capital humano *Empleados administrativos y operativos)*, tiene la percepción de que cuando se emiten informes de los procesos de aprendizaje se satisfacen las

necesidades de los puestos de trabajo. Segundo, la empresa cuenta con indicadores del costo de la capacitación por departamento. Tercero, se conocen los costos de capacitación por curso. Cuarto, cuenta con indicadores del impacto de los procesos de aprendizaje en las ventas y se difunde el logro de los objetivos en los procesos de aprendizaje.

La Figura 1, muestra los resultados de la prueba de asociación. Obsérvese que las variables que resultaron asociadas se esquematizan en el *Sistema general de capacitación*. En la *comunicación organizacional*, por ejemplo los *Directivos* consideran, las fases (1) y (2) *Diagnóstico de necesidades, Desarrollo de los programas de capacitación*. Para medir los resultados de los procesos de aprendizaje, sólo toman en cuenta la fase 4, *Evaluación de la capacitación*. Esto también es delicado porque los *Administradores del capital humano*, que son los que administran los procesos, solo consideran la fase 2. El *capital humano* en cambio, percibe que los procesos de aprendizaje son comunicados considerando la fase 1, 3 y 4.

Tabla 17: Dimensión: Resultados de los Procesos de Aprendizaje

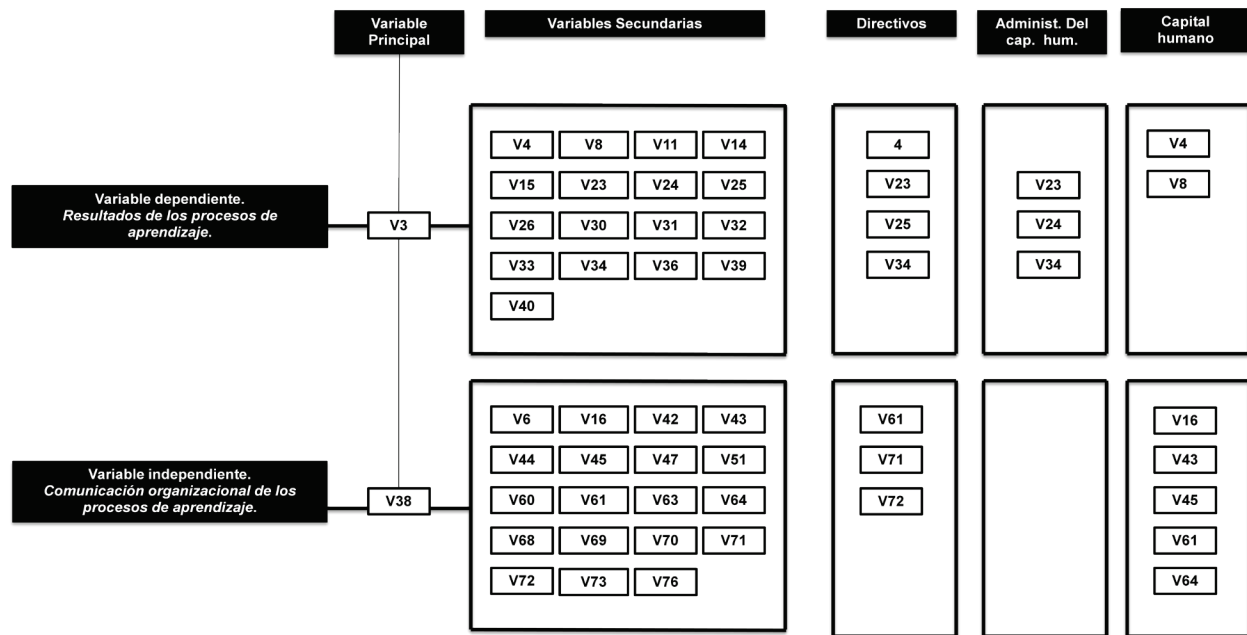
| Variable principal<br>(V38). Emisión de informes relativos al desarrollo de los procesos de aprendizaje. | Valor X <sup>2</sup> | GI | Nivel de probabilidad p. | Hipótesis Nula Ho Independencia | Conclusión          |
|--|----------------------|----|--------------------------|---------------------------------|---------------------|
| (V16). Satisfacción de necesidades debido a los procesos de aprendizaje.                                 | 38.721               | 16 | .001                     | Rechaza.                        | Están relacionadas  |
| (V43). Información sobre indicadores del costo de los procesos de aprendizaje, por departamento.         | 37.566               | 16 | .002                     | Rechaza.                        | Están relacionadas  |
| (V45). Información del costo de los procesos de aprendizaje.   | 46.551               | 16 | .000                     | Rechaza.                        | Están relacionadas  |
| (V61). Información sobre indicadores del impacto de los procesos de aprendizaje en las ventas.           | 41.679               | 16 | .000                     | Rechaza.                        | Están relacionadas. |
| (V64). Difusión del logro de objetivos en los procesos de aprendizaje.                                   | 41.646               | 16 | .000                     | Rechaza.                        | Están relacionadas. |

Tabla 17 muestra que de (20) variables a las cuales se les aplicó la prueba, sólo (5) resultaron asociadas a X<sup>2</sup>. El valor p < 0.05 rechaza Ho.

La comprobación de la hipótesis de investigación, responde al objetivo y pregunta de investigación evidenciando que la comunicación en la administración de los procesos de aprendizaje influye en los puestos de trabajo de *Directivos, Administradores* y *Capital Humano (Empleados administrativos y operativos)*, de acuerdo a lo siguiente: para los *Directivos*, la comunicación de los procesos, promueve la definición de objetivos para los procesos de aprendizaje que habrán de implementarse, estándares de desempeño y la vinculación a las metas empresariales e incorporan las necesidades de inducción y actualización al puesto de trabajo. En cuanto a los *resultados de los procesos de aprendizaje*, los resultados indican que la emisión de informes, promueve el desarrollo de indicadores de su impacto, la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo y al cambio de actitudes del capital humano, ver Figura 1.

Segundo, Para los *Administradores del capital humano*, la comunicación de los procesos de aprendizaje, favorece el conocimiento de los objetivos que deben cubrir en su puesto de trabajo y en los aprendizajes, lo que permite la inclusión de necesidades de inducción y actualización al puesto de trabajo, ver Figura 1. Tercero, para el *Capital humano (Empleados administrativos y operativos)*, la difusión de los procesos, apoya la definición de objetivos a cubrir en los puestos de trabajo y de éstos en los procesos de aprendizaje y la vinculación a las metas organizacionales. Concerniente a los resultados, el desarrollo de informes permite conocer los costos por evento y departamento, la generación de indicadores de su impacto en ventas, satisfacción de necesidades y el logro de los objetivos en los procesos de aprendizaje, ver Figura 2.

Figura 2: Resultados de la Prueba de Asociación y sus Relaciones en el Sistema General de Capacitación



## CONCLUSIONES

En la *Revisión Literaria*, para el apartado de comunicación, Fernández (1997), precisa que la comunicación provee de técnicas y actividades que promueven la interacción en las organizaciones, Gámez (2007), dice que el objetivo principal es facilitar y agilizar el flujo de comunicación y la coordinación de tareas para dirigir estrategias claras, veraces y transparentes. Para Rodríguez (2005), entre otros aspectos es un conjunto de *significados que se comparten e intercambios de información*, entre los miembros de una organización. Martín, M. F. (1995), Citado por Rodríguez, (2005); señala que es la *coordinación de tareas para dirigir estrategias de comunicación y gestionar acciones*. En opinión del autor, la comunicación se opera con deficiencia en términos de los objetivos y metas de aprendizaje. Señala que no se explican las causas del bajo nivel de satisfacción de los participantes, quienes presentan temor, resistencia al cambio, arrogancia, sobrevaloración o predisposición a los costos, entre otros. Así, Lozano (2008), acota que los procesos de aprendizaje, proporcionan conocimientos, habilidades y técnicas y Hinkin, T. T., & Mathieu, J.E., Tannenbaum, S., Tracey, B.J., (2001), consideran que éstos se relacionan con el ambiente laboral por lo que podrían influir el aprendizaje. Ellos, plantean que las organizaciones debieran contar con informes internos para identificar su éxito o fracaso y la Oficina internacional del trabajo (2005), destaca que una formación de calidad previa y los procesos de aprendizaje a lo largo de la vida, son pilares necesarios para fomentar y mantener la estabilidad laboral.

Para el apartado de *resultados de los procesos de aprendizaje*, éstos son evaluados por medio de las subdimensiones *puestos de trabajo, objetivos, difusión y participación, informes, indicadores, costos y evaluación de los procesos*. En donde se consideran las necesidades de los puestos, objetivos de los mismos, comunicación interna, participación espontánea, indicadores relativos a la operación de la empresa, informes de resultados y costos. En la fase de *Metodología*, se describió que la investigación fue cuantitativa y el estudio descriptivo-correlacional, que la muestra fue no probabilística, integrada por (145) sujetos, con puestos de *Directivos, Administradores del capital humano* y empleados *administrativos y operativos*. Se hizo hincapié en que el estudio evalúa las fases 2,3 y 4 del *Sistema General de Capacitación: Desarrollo de programas de capacitación, Ejecución de programas de capacitación y Evaluación y seguimiento*; los cuales fueron desarrollados por Lozano, (2006). Por lo anterior, la operacionalización de variables se efectuó con (46) variables, de (86) que contiene el

instrumento desarrollado por Lozano, (2006). Así, la variable independiente, se denominó *Comunicación organizacional de los procesos de aprendizaje* y se evaluó con (18) variables, una dimensión: *Comunicación organizacional de los procesos de aprendizaje* y (4) sub-dimensiones: *Puesto de trabajo, Objetivos de los procesos de aprendizaje, Difusión de los procesos de aprendizaje y Participación en los procesos de aprendizaje.*

La variable Dependiente se tituló *Resultados de procesos de aprendizaje*, se evaluó con (20) variables y una dimensión: *Evaluación de capacitación*, integrada por (4) sub-dimensiones: *Informes de los procesos de aprendizaje, Indicadores, Costos y Evaluación de los procesos de aprendizaje.* Además de (8) variables para analizar la demografía de la muestra. La Hi de investigación fue: *La comunicación organizacional en la administración de los procesos de aprendizaje, influye en los resultados*, con la Ho respectivamente. De acuerdo a los resultados, la percepción de los sujetos de análisis (*directivos, administradores del capital humano y empleados administrativos y operativos*), respecto a las variables de comunicación que influyen los procesos de aprendizaje, difiere entre uno y otro puesto, sólo existe coincidencia en *Directivos y capital humano (empleados administrativos y operativos)*, consideran que los procesos de aprendizaje se vinculan a las metas de la empresa, (V4) y en *Directivos y Administradores del Capital humano*, consideran que los procesos de aprendizaje incorporan la inducción al puesto, (V3).

La comunicación de los procesos de aprendizaje es de vital importancia porque involucra la participación de los integrantes de la organización en las acciones de aprendizaje, el logro de objetivos y cumplimiento de metas organizacionales. Dado lo anterior, los Directivos deben definir qué esperan de los procesos de aprendizaje y difundirlo formalmente, mientras esto no suceda, será difícil lograr los resultados que la organización necesita. Una limitación del estudio, es la incorporación de estudios empíricos recientes que aborden específicamente éstas variables. Para una segunda fase de este estudio se sugiere el diseño de un instrumento de medición a partir de las variables que resultaron asociadas en la prueba chi-cuadrado, para monitorear su comportamiento.

## REFERENCIAS

- Arias, G.F., (1998). *Introducción a la Metodología de la investigación en ciencias de Administración y del comportamiento*. 5ª Edición, México, Editorial trillas, 4ª reimpresión. ISBN: 968-24-4308-3.
- Babbie, E. (1999). *Fundamentos de la investigación social*. International Thomson editores, S.A. de C.V. ISBN: 0-534-55953.
- Briones, G. (2003). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. 4ª Edición, México, Editorial Trillas, S.A. de C.V. 364 p.; 23 cm. ISBN: 968-24-6697-0.p. 65, 66 y 67.
- Canales de comunicación en la pequeña empresa. Bases para crear los canales de comunicación.* (2009). Recuperado Febrero 12 2009. Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Océano, Código de documento: 41963.
- Cedeño, A. (2003). *Obstáculos a la capacitación*. Recuperado Febrero 12 2009. Actualidad económica, No. 278, 4/2003. Costa Rica. Código de Documento 1195441
- Corbetta, P., (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Mc-Graw-Hill Interamericana de España, S.A.U. I. Edición (n.d.). I.S.B.N.84-481-3791-4.
- Fernández, C.C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Diccionario de sinónimos y antónimos, (2009). Recuperado Enero 8 2009. <http://www.wordreference.com/sinonimos>



Gámez G. R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Recuperado Diciembre 23 2008, en [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/).

Fernández, C.C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas, S.A. de C.V. ISBN: 968-24-6586-9.

Hernández, S.R., Fernández-Collado, C., Baptista, L.P., (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana, Editores, S.A. de C.V. Edición 4ª I.S.B.N. 970-10-5753-8.

Hinkin, T. T., & Mathieu, J.E., Tannenbaum, S., Tracey, B.J., (2001). *The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes*. *Human Resource Development Quarterly* vol 12, No. 1.

Lozano Ramírez Ma. Cruz (2008). *Impacto de la función Directiva en los procesos de aprendizaje. ¿Por qué los Directivos no creen en la Capacitación?*. 1ª Edición, México. Universidad Autónoma de Aguascalientes – Universidad Del Valle de México, Campus Aguascalientes. ISBN: 978 970 728 104 9. 92 páginas.

Lozano R. M. C. (2006), *Impacto de la función directiva en la implementación de procesos de capacitación en empresas de los sectores comercio y servicios en el Estado de Aguascalientes, México*. Tesis Doctoral.

Lozano Ramírez Ma. Cruz (2008). *Impacto de la función Directiva en los procesos de aprendizaje. ¿Por qué los Directivos no creen en la Capacitación?*. 1ª Edición, México. Universidad Autónoma de Aguascalientes – Universidad Del Valle de México, Campus Aguascalientes. ISBN: 978 970 728 104 9. 92 páginas.

Márquez, G., (nd). *Capacitación de la fuerza laboral en América Latina: ¿Qué debe hacerse?*. Recuperado 23/12/08. [www.iadb.org/sds/doc/SOCEntrenamiento.pdf](http://www.iadb.org/sds/doc/SOCEntrenamiento.pdf).

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. (2005). *Recomendación 195. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente*. Recuperado Febrero 2009. ISBN 92-2-316949-6.

Ortíz, U.F.G., García, N.M.D.P., (2000). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*. 1ª Edición. México, Editorial Limusa, S.A. de C.V. 158 p. ISBN: 968-18-6075-6

Rodríguez, G. I. (2005). *Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista*. *Comunicación organizacional*. Recuperado Febrero 17 2009. [www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm](http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm)

## BIOGRAFÍA

La Dra. En Admón. Ma. Cruz Lozano Ramírez, imparte cátedra en la Escuela de Negocios y en el posgrado en Ciencias de la Educación, en la Universidad del Valle de México, Campus Aguascalientes. Correo: [maclor@aguascalientes.uvmnet.edu](mailto:maclor@aguascalientes.uvmnet.edu)