UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS

HUMANOS

La formación y su relación con el clima organizacional de los colaboradores
de una universidad privada del Perú en el 2019

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTOR(ES)

Abarca Chumbile, Selene Araceli (0000-0001-6599-8420)

Arce Sardón, Claudia Renata (0000-0001-9620-5024)

ASESOR

Calvo Córdova, José Antonio (0000-0001-6412-9610)

Lima, 29 de mayo de 2019

DEDICATORIA

A mi querida madre, María Chumbile Garriazo, quien me acompaña incondicionalmente en cada etapa de mi vida. Gracias por ser la coautora de cada uno de mis sueños cumplidos. Es todo un orgullo y privilegio ser una de tus hijas.

¡Te amo por siempre y para siempre!

Selene Aracelli Abarca Chumbile

Dedico este trabajo de investigación a mis abuelitas que desde niña fueron mi referente de fortaleza, persistencia y amor. Sin ustedes nada de esto sería posible ¡Muchas gracias!

Claudia Renata Arce Sardón

AGRADECIMIENTOS

A Dios que estuvo con nosotras en todo momento y nos dio el soporte para lograr nuestra meta trazada.

A nuestra familia, por siempre darnos aliento a pesar de todas las dificultades que se presentaron.

A la universidad elegida que nos brindó la información y nos dio su apoyo para el desarrollo del cuestionario.

A José Calvo por aceptar, apoyar y ser guía para cumplir con éxito nuestro objetivo.

Selene Aracelli Abarca Chumbile

Claudia Renata Arce Sardón.

RESUMEN

Para la presente investigación se escogió determinar la relación de la formación con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el año 2019, debido a la importancia que tienen ambos factores en el rol de Recursos Humanos.

La investigación es de índole correlacional y posee un enfoque cuantitativo. La muestra de este trabajo se compone por 145 colaboradores de tiempo completo que cuentan con más de seis meses prestando sus servicios a una universidad privada del Perú. Para conseguir la data se aplicó una encuesta con escala de Likert, la cual consta de 61 elementos. Diseñada en base a la matriz de operacionalización de variables, la cual presenta dimensiones e indicadores, tanto de la variable de formación como la del clima organizacional.

Los resultados muestran una correlación con dirección positiva y se prueba que la relación es directamente proporcional. Esta conclusión manifiesta que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna propuesta, lo que significa que la formación se relaciona positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

Palabras clave: Recursos Humanos; Formación; Formación de Reciclaje; Formación transversal; Formación e-learning; Clima Organizacional; Universidad; Relación.

Training and its relationship with the organizational climate of a peruvian private
university in 2019

ABSTRACT

This topic was chosen to determine the relationship between different training programs and the organizational climate of a private university in Peru in 2019, given the relevance of trainings programs in the role of Human Resources Departments.

The research has a quantitative approach and a correlational nature. The sample is composed of 145 full time employees that have over six month working on a private university of Peru, randomly selected.

In order to collect the data, a five-level Likert scale survey was used and consisted of 61 evaluated items. The survey was designed based on the variable's operational matrix, which presents dimensions and indicators for training and organizational climate variables.

The results show a correlation positive direction and it is approved that the relationship is directly proportional. In that way, the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted. Which means that the training is positively related to the organizational climate for the collaborators of a private university in Peru in 2019.

Keywords: Human Resources; Training; Recycling Training; Cross-sectional training; E-learning training; Organizational climate; College; University; Relationship.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los avances tecnológicos y la globalización han alcanzado niveles de dinamismo muy altos con los que se han transformado los mercados internacionales en múltiples facetas, cambiando por completo las formas de ver y hacer las cosas en el escenario laboral. Esta evolución acelerada produce que la vida promedio de los conocimientos, competencias y habilidades estén cayendo rápidamente, obligando así a los profesionales a estar capacitados y actualizados de manera constante. Tal como señaló Barrios (2016), “la capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente” (párr. 4). Al mismo tiempo, el panorama de cambios no queda ahí, con el crecimiento a pasos agigantados de la tecnología se pasó de la realización de tareas manuales a cognitivas y posteriormente a las de índole digital. Ahora, en un futuro no muy lejano, se estará aproximando cada vez más un fenómeno totalmente revolucionario, capaz de generar un cambio masivo en las habilidades que se necesitaran en el espacio de trabajo: la automatización, mejor conocida como IA.

En relación con lo anterior, Bughin, Lund y Hazan (2018), en un artículo publicado en Harvard Business Review, indicaron que “[...] para dar un sentido de magnitud, más de uno de cada tres trabajadores puede necesitar adaptar la combinación de sus habilidades para 2030, más del doble de la cantidad que podría ser desplazada por la automatización [...]”. (párr.). En este sentido, con la llegada de la inteligencia artificial, aquellas habilidades que son catalogadas como cognitivas básicas –dentro de las cuales se puede mencionar la lectura y aritmética básica- quedarán desfasadas, pasando a ser las más requeridas las habilidades tecnológicas avanzadas. Los especialistas mencionados establecieron que dichas habilidades como la codificación y programación aumentarán en un 55% para el próximo 2030.

Así mismo, en el ámbito nacional acontece algo similar y esto se puede observar en el informe de Deloitte (2018) “El auge de la organización social: Tendencias globales de Capital Humano”, el cual contó con la participación de 11,070 empresas de 124 países y 88 empresas de Perú. En dicha investigación se muestra el ranking de las 10 tendencias según su importancia, el resultado de la 8a tendencia “Integrando personas, robótica y AI” tuvo un 73% de importancia dentro de las empresas globales; mientras que en el marco nacional el puntaje porcentual fue de 67.

Con tales resultados se observa que estas nuevas herramientas no resultan ser tan lejanas para el Perú y algunas empresas están trabajando ya con algunas; el informe también menciona que el 4% de los líderes peruanos encuestados afirmaron que en sus empresas ya se están rediseñando la organización, el trabajo y los puestos frente a un 61% global, dando a entender que los modelos de negocios están cambiando estructuras.

Conjuntamente, la adopción de la IA, robótica y automatización se está acelerando rápidamente, por ese motivo se requieren habilidades humanas más que antes. Un dato importante es que, en el Perú, 68% de los encuestados aún no utiliza AI / robótica; 15% las utiliza para eliminar tareas repetitivas o duplicadas; 11% se está completando la colaboración del Humano/Robot; y 4 % se está reestructurando el trabajo usando IA&Robótica para tener resultados que no serán posibles de otra forma. Vista la realidad de los números, en el ámbito nacional, se puede evidenciar que aún es poco el porcentaje de las empresas que están implementando estas herramientas y el impacto que provocará tanto el IA como la robótica en el Perú en los próximos 3 años es de un 44% de forma significativa y un 32% de algún impacto.

Otro aspecto que en la actualidad capta el foco de atención de los empresarios gira en torno a la gestión del clima organizacional. El diagnóstico y mejora del clima es una práctica cada vez más habitual en las organizaciones, pues es un paso más para lograr una gestión completa y óptima del personal. Mejorar el clima laboral en una organización impacta directamente en la productividad de los trabajadores, dado que, ante la aparición de fuertes niveles de estrés, cuidar la salud emocional de los mismos se vuelve primordial para mantener un buen estado de motivación y rendimiento en sus puestos de trabajo. Caso contrario, un clima laboral negativo puede conllevar a la falta de compromiso de los trabajadores, mayores índices de absentismo y una consiguiente fuga de talentos; esta última, tan temida y perjudicial para las empresas, se está convirtiendo en una constante. Según estadísticas publicadas por Future Workplace & Kronos (2017) como se citó Treilhes (2017), “para el mercado norteamericano revelan que el 87 % de los empleadores afirman que la retención del talento es una prioridad crítica para su organización” (párr. 2).

En el caso de Perú, Treilhes (2017), muestra las cifras publicadas en el año 2016 por la firma de recursos humanos para el mercado latinoamericano Bumeran, que dejan ver que el 45% del personal permanece menos de 6 meses en su puesto de trabajo. Por otro lado, The Global Talent Competitiveness Index (2018) ubica al Perú en el puesto 81 de 119 países, en cuanto

a retención de talento. Igualmente, los estudios del Work Institute publicado en artículo “¿Cómo enfrentar la fuga de talentos?” del Diario El Peruano (2018) revelaron que las principales razones por las que un empleado del siglo XXI abandona su trabajo son la falta de desarrollo de capacidades y oportunidades de crecimiento (líneas de carrera), la mala conducta de los jefes o su carencia de liderazgo y la falta de culturas empresariales novedosas y de ambientes de bienestar.

Ahora bien, con base en estas estadísticas, es posible apreciar cómo un bajo nivel de retención del talento en las empresas y la marcha de sus empleados tras reducidos periodos de tiempo tiene repercusiones significativas en la productividad y, por ende, en la reducción de ganancias para la empresa. Por estas razones, recursos humanos tiene un nuevo y gran reto: buscar y desarrollar nuevos métodos que permitan desarrollar al personal, atraerlos a las empresas y más importante aún, generar un compromiso en los empleados que permita fidelizarlos, puesto que las personas quieren ir más lejos buscan la realización personal, encontrar esa motivación que les permita explotar sus aptitudes y talentos, ya no se conforman con un simple sueldo para visualizar un futuro estable dentro de la misma.

Por otro lado, es importante hacer alusión a la situación actual del sector educación en el Perú, por eso se expone la información obtenida por la base de datos de Top online Estándar, la cual muestra que en el 2017 este sector tuvo un crecimiento de 4.4%, según INEI que fue promovido por inversiones cada vez más agresivas en el ámbito nacional. Esta inversión es de buen augurio para el 2018, pues significa mayores ingresos a este sector; se estima que el crecimiento del sector educación para el 2019 es de 4.5%.

Por su parte, el Informe Global de Competitividad 2017-2018 del World Economic Forum (WEF) expuso que el Perú tiene las siguientes posiciones de un total de 138 países en indicadores relacionados con la educación: calidad del sistema educativo (124), subió tres ubicaciones; calidad de educación en matemáticas y ciencias (125), avanza ocho espacios; colaboración de la universidad con la industria en investigación y desarrollo (107), mejora tres lugares, y disponibilidad de científicos e ingenieros (102), sube 12 puestos. Estos resultados son buenos debido a que indican que las empresas del sector sí están invirtiendo en capacitar y apoyar a sus colaboradores para mejorar la calidad de enseñanza, lo que se ve reflejado en la mejora de posiciones en los indicadores mostrados.

Además, cabe recordar que existen entidades regulatorias, como por ejemplo SUNEDU, que busca resguardar el derecho de los estudiantes a recibir una educación universitaria de calidad y por tanto, se encargan constantemente de validar que los docentes y demás colaboradores estén dotados con altos estándares de enseñanza y calidad. Por ello, con el presente panorama del sector educación, se puede concluir que las universidades deberían brindar especial y prioritaria atención al desarrollo de planes de formación efectivos.

Sin embargo, de acuerdo con el estudio “¿Es el recurso humano el activo más importante en las organizaciones?” de EY Perú publicado en el Diario El Comercio (2017), los rubros que más invierten en programas para potenciar a sus colaboradores en el Perú son: minería, financiero, comercial y retail. Resulta paradójico que las empresas o entidades que se encarguen de gestionar y/o transmitir conocimientos no figuren como pioneros en este ranking, por lo que se podría justificadamente llegar a cuestionarse sobre la gestión de la formación de los colaboradores que integran sus propias filas.

Entre tanto, la empresa materia de estudio, dedicada al rubro de educación universitaria, se fundó en el 2011, su propuesta tiene un modelo educativo de primer nivel, el cual no solo se concentra en los conocimientos científicos, sino también en el desarrollo de habilidades blandas que permitirán al estudiante ser un ingeniero con una visión más humana y transversal. Según el director ejecutivo de la universidad privada, en su web oficial, “el modelo de educación en el que el profesor repite lo que dice en el libro no es lo nuestro. Nosotros queremos que los alumnos aprendan en la cancha, que conozcan y entiendan de primera mano lo que necesitan las empresas” (UTEC, s.f., párr.3); este modelo va direccionado a satisfacer las necesidades del mercado laboral y atender las diversas problemáticas del siglo XXI. La universidad cuenta con cuatro líneas de negocio: Pregrado, actualmente con 10 carreras, todas del rubro Ingeniería, su objetivo principal es formar profesionales de alto nivel, quienes aplicarán la ciencia, la tecnología y la innovación en beneficio del desarrollo sostenible del Perú; Educación Ejecutiva, la cual tiene una propuesta educativa de extensión profesional en ingeniería y tecnología, brinda cursos de especialización, diplomados y programas in house; Ventures, ofrece mentoría, aceleración, incubación y acceso a la red de inversionistas a startups; Relaciones Corporativas busca ser el nexo entre la actividad académica y empresarial para desarrollar proyectos de investigación aplicada que atiendan los desafíos de la industria nacional y ayuden a incrementar su competitividad.

Por su parte, la empresa a investigar tiene dentro de sus objetivos institucionales estar a la vanguardia en tecnología e innovación en sus procesos, es por eso que la universidad cree necesario el replanteamiento del proceso de formación dentro de la misma para así lograr lo mencionado, y se hace referencia no solo a capacitar a sus colaboradores para poder desempeñarse efectivamente en el cumplimiento del objetivo, sino que deberá implementar dentro de su programa de formación herramientas tecnológicas e innovadoras que permitan tener mayor alcance con sus colaboradores.

Al mismo tiempo, durante los últimos 3 años que se viene realizando, en la universidad, la encuesta de clima organizacional GPTW- mejor conocida como Trust Index-, una de las cinco dimensiones tiene una puntuación por debajo de la meta esperada (80%), es la dimensión de respeto, donde se analiza el tema de capacitación y/o formación. La puntuación porcentual oscila entre un grado de confianza de 67 y 78 puntos porcentuales; este punto en específico es una oportunidad de mejora para la universidad. Esta baja puntuación en la encuesta de GPTW permite inferir que los colaboradores no se sienten reconocidos y que tampoco creen tener apoyo profesional, lo que hace que su nivel de satisfacción en su lugar de trabajo baje unos puntos porcentuales. Así, con el fin de aclarar ciertas inquietudes, surge el siguiente interrogante: ¿Existe una relación entre la formación y el clima organizacional en una universidad privada del Perú en el 2019?

TABLA DE CONTENIDOS

1	CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	1
1.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1.1	Antecedentes internacionales	1
1.1.2	Antecedentes nacionales.....	5
1.2	BASES TEÓRICAS	6
1.2.1	Variable: Formación	6
1.2.1.1	Definición de Formación	6
1.2.1.2	Etapas del proceso de formación	9
1.2.1.3	Tipos de Formación	15
1.2.1.4	Evaluación del impacto de la formación	18
1.2.1.5	Modelo de evaluación de impacto de la formación: Modelo de Kirkpatrick.....	19
1.2.2	Variable: Clima Organizacional	21
1.2.2.1	Definición de Clima Organizacional	21
1.2.2.2	Dimensiones del Clima Organizacional	23
1.2.2.3	Modelos del Clima Organizacional	26
2	CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	31
2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	32
2.2.1	Problema general	32
2.2.2	Problemas específicos.....	32
2.2.2.1	Problema específico 1	32
2.2.2.2	Problema específico 2.....	32
2.2.2.3	Problema específico 3.....	32
2.3	FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	32
2.3.1	Hipótesis general	32
2.3.2	Hipótesis específicas.....	32
2.3.2.1	Hipótesis específica 1	32
2.3.2.2	Hipótesis específica 2	32
2.3.2.3	Hipótesis específica 3	33

2.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.4.1	Objetivo general	33
2.4.2	Objetivos específicos	33
2.4.2.1	Objetivo específico 1	33
2.4.2.2	Objetivo específico 2	33
2.4.2.3	Objetivo específico 3	33
2.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.6	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	35
3	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO	36
3.1	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	36
3.2	DISEÑO	36
3.3	POBLACIÓN / MUESTRA	36
3.4	TÉCNICA DE MUESTREO	36
3.4.1	Criterios de inclusión de la población objetivo	37
3.5	MÉTODO DE ANÁLISIS NO PARAMÉTRICO	38
3.5.1	La prueba chi cuadrado	38
3.5.2	Rho de Spearman	38
3.5.3	Tablas de contingencia	38
3.6	INSTRUMENTO	39
3.6.1	Confiabilidad	39
3.6.2	Validez	40
3.6.3	Objetividad	40
3.7	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	40
3.7.1	Matriz de operacionalización de las variables	43
4	CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN	48
4.1	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
4.2	TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	49
4.3	APLICACIÓN	49
5	CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
5.1	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	50
5.2	CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS	55

5.2.1	Hipótesis estadística general.....	55
5.2.2	Hipótesis estadística específica 1	58
5.2.3	Hipótesis estadística específica 2	61
5.2.4	Hipótesis estadística específica 3	64
6	CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
6.1	CONCLUSIONES	67
6.2	RECOMENDACIONES	70
7	REFERENCIA.....	72
8.	ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Variable 1: Formación</i>	43
Tabla 2. <i>Variable 2: Clima Organizacional</i>	46
Tabla 3. <i>Distribución de frecuencias según categorías de los encuestados</i>	50
Tabla 4. <i>Prueba de Chi-cuadrada entre las variables, formación y clima organizacional</i> 55	
Tabla 5. <i>Coeficiente de correlación entre las variables, formación y clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019</i>	56
Tabla 6. <i>Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación y clima organizacional</i>	56
Tabla 7. <i>Prueba de Chi-cuadrada entre la dimensión formación de reciclaje y la variable clima organizacional</i>	58
Tabla 8. <i>Coeficiente de correlación entre formación de reciclaje y clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019</i>	59
Tabla 9. <i>Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación de reciclaje y clima organizacional</i>	59
Tabla 10. <i>Prueba de Chi-cuadrada entre la dimensión formación multifuncional o transversal y la variable clima organizacional</i>	61
Tabla 11. <i>Coeficiente de correlación entre formación multifuncional o transversal y clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019</i>	62
Tabla 12. <i>Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación multifuncional o transversal y clima organizacional</i>	62
Tabla 13. <i>Prueba de Chi-cuadrada entre la dimensión formación por ordenadores (e-learning) y la variable clima organizacional</i>	64
Tabla 14. <i>Coeficiente de correlación entre formación por ordenadores (e-learning) y clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019</i>	65
Tabla 15. <i>Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación por ordenadores (e-learning) y clima organizacional</i>	65

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Frecuencia porcentual según el rango de edades de los encuestados Fuente: Elaboración propia.....	51
<i>Figura 2.</i> Sexo de los encuestados	52
<i>Figura 3.</i> Rango de edad de los encuestados.....	52
<i>Figura 4.</i> Cargo	53
<i>Figura 5.</i> Área de trabajo	54
<i>Figura 6.</i> Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación y clima organizacional Fuente: Elaboración propia.....	57
<i>Figura 7.</i> Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación de reciclaje y clima organizacional Fuente: Elaboración propia.....	60
<i>Figura 8.</i> Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación transversal (multifuncional) y clima organizacional Fuente: Elaboración propia	63
<i>Figura 9.</i> Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación por ordenadores (e-learning) y clima organizacional Fuente: Elaboración propia	66

1 CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes internacionales

Para Loor (2017) indica en su estudio sobre “El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional del docente en las instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Manabí, de la República del Ecuador”, donde utilizó el método descriptivo y analizó los resultados de docentes a tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial, Loor (2018) buscó hallar la correlación entre la variable independiente Clima Organizacional y la variable dependiente Formación Laboral, y los resultados dieron el valor $p = 0.000 < 0.05$, el cual acepta que el Clima Organizacional está relacionada en la formación de profesionales en las IES de la provincia de Manabí República del Ecuador, por lo que se pudo corroborar que entre el “El Clima Organizacional” y la variable dependiente “Y: Formación Profesional” hay una correlación positiva y significativa con la formación de profesionales en la provincia de Manabí-Ecuador. Asimismo, los resultados muestran la aceptación de la Hipótesis donde el clima organizacional afecta la formación profesional del docente de educación superior (IES) de la provincia de Manabí, república del Ecuador. Otra conclusión que se pudo obtener del estudio es que los retos individuales afectan la formación profesional de los profesores de educación superior y que esta debería ser gestionada para que en un mediano plazo sea una fortaleza para las instituciones.

Por otra parte, Vinueza (2017), en su investigación titulada “Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba, de la República de Ecuador”, propuso un modelo de gestión de talento humano con base en el clima organizacional que mejore la satisfacción del personal. Para ello, se centró en cinco dimensiones de la variable clima organizacional: dimensión de apoyo del supervisor, dimensión de condiciones laborales, dimensión de comunicación, dimensión de autorrealización y dimensión de involucramiento laboral y compromiso. En la presente investigación se hace énfasis en la dimensión de involucramiento laboral y compromiso, la cual se refiere al grado en que los colaboradores se encuentran involucrados en sus tareas. Y esto nace del resultado de contar con los recursos necesarios y con acciones que brinden desarrollo, como la compensación por resultados, ascensos, oportunidades de entrenamiento, o posibilidades de ingresar a un programa de capacitación. Para dicha investigación se utilizó

el método Hipotético – Deductivo y se analizaron los resultados del personal que trabaja ocho horas en las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba, Ecuador. Los resultados evidencian que mientras más favorables sea el involucramiento laboral y compromiso, más satisfechos se manifestarán y contrariamente, cuando no cuenten con condiciones de involucramiento laboral y compromiso, su nivel de satisfacción disminuye.

Por otro lado, Moreira (2016), en su artículo académico sobre “Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador”, valoró la importancia del clima organizacional en la formación de recursos humanos en la educación superior. Igualmente, aseveró que el clima organizacional es una variable importante que impacta en otros factores que cuentan con relación al logro de las metas institucionales en las Instituciones de Educación Superior. Además, se hace mención de la existencia de múltiples climas, dado que las organizaciones de educación superior tienen diversas percepciones: docentes con diferentes perfiles, estudiantes de diferentes edades y condición, personal de apoyo correspondiente a diferentes categorías y agrupamientos; todas ellas transversalmente atravesadas por cuestiones disciplinares e ideológicas. Finalmente, el estudio “brindó información pertinente y necesaria que permitió identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro gestión de recursos humanos en la educación superior, respecto al clima organizacional y así trazar las estrategias y acciones pertinentes” (p. 296).

Por su parte, De la Cruz y Díaz (2013), en su tesis “Relación entre el clima laboral y la transferencia del conocimiento”, propusieron como objetivo general determinar si existe relación entre aspectos del clima organizacional y la transferencia del conocimiento en la organización. Este estudio analizó dichas relaciones en una institución de educación básica de carácter privado en Medellín, Colombia; para ello se empleó un enfoque mixto de investigación aplicando instrumentos cuantitativos y cualitativos para la recopilación y análisis de la información. Los resultados de dicha tesis presentaron una correlación positiva perfecta entre desarrollo de la organización, dimensión perteneciente al instrumento de transferencia de la capacitación, con administración, dimensión del clima organizacional; en la medida en que la administración incrementa su interés por el desarrollo personal de sus empleados en coherencia con los objetivos corporativos las dos dimensiones aumentan. De igual manera, presentan una correlación positiva del desarrollo organizacional con el orgullo de pertenencia, mostrando que los empleados aumentan su sentido de pertenencia en la medida que la organización progresa. De tal modo, los autores concluyeron que un elevado

sentido de pertenencia logrado por el desarrollo y la administración empresarial, así como una buena supervisión del personal, marca la diferencia en el clima y facilita la transferencia de conocimientos entre los diferentes niveles y actores de la organización.

En ese sentido, Sisternas (1999), gerente de la Fundación Carles Pi Sunyer y uno de los principales exponentes sobre la gestión de recursos humanos en el sector público en España, asegura en su artículo “Formación para el cambio, cambio en la formación” que la eficacia de una organización depende principalmente de tres características en su capital humano, las cuales son:

- Motivación, si presionar a trabajar es muy difícil, obligar a trabajar con dedicación y entusiasmo resulta toda una odisea. Es bien sabida la existencia de muchos casos de funcionarios públicos que a duras penas intentan cumplir con sus labores de un modo bastante conformista; sin embargo, es fuera de sus oficinas donde explotan su creatividad e inspiración. Por ende, el autor ahonda en la importancia de generar condiciones que inspiren motivación en el personal, pues solo trabajadores motivados generarán resultados extraordinarios, pero esta por sí sola no es suficiente.
- Competencias, una organización eficaz requiere de empleados que cuenten con las competencias necesarias para ser capaces de ejercer sus funciones de modo exitoso. Aquí, el autor comparte la postura del presente trabajo, con respecto a la coyuntura cambiante por la que se atraviesa, puesto que se vive en entornos cambiantes e inciertos en todos los ámbitos: tecnológico, económico, demográfico, social o político, con lo cual las organizaciones se ven obligadas a generar capacidad de adaptación e innovación continua. Con todos estos cambios, se observa que las competencias no serán eternas, se requieren nuevas habilidades, aptitudes y conocimientos para desempeñar los distintos y cambiantes puestos de trabajo si se quiere generar rentabilidad para las empresas. No es posible hacer sin saber, de ahí la importancia vital de formar constantemente al capital humano.
- Cultura, por último, el autor sugirió un entorno de cultura compartida, que todos compartan y se identifiquen con la misión y el estilo de trabajo de la organización para que la combinación de los distintos esfuerzos produzca buenos resultados. De esta forma, se reafirma que una pieza imprescindible para lograr el éxito de una compañía es la presencia de procesos de formación continua e innovadora.

Asimismo, Sisternas (1999), en el mismo artículo académico sobre “Formación para el cambio, cambio en la formación”, examina el rol de la organización sobre la formación para un cambio, e indica seis etapas para lograr el impacto de la formación:

- En primer lugar, la empresa tiene que orientar la formación con base en sus objetivos organizacionales; esto permite que el plan de capacitación dé respuesta a las necesidades de cambio de cada organización.
- En segundo lugar, la organización debe exigir moverse hacia el cambio, realizando presión a los directivos y empleados, creando metas alcanzables y generando entusiasmo entre todo para conseguirlas.
- Como tercer paso, se deben transformar las actitudes y desarrollar nuevos comportamientos.
- En la cuarta etapa, a diferencia de las tres primeras que se centraron en la formación como tal, lo que se espera es que la organización brinde los medios necesarios. Los colaboradores ya cuentan y conocen el nuevo concepto o técnica, por lo que deben tener la confianza necesaria para utilizar estas nuevas formas de trabajo y también aprecien su valor. Lo anterior se puede realizar si clima laboral es el adecuado, apoya y fomenta estas iniciativas. Vale resaltar que esta etapa es importante, debido a que con el apoyo de la organización y la creación de un clima adecuado, se lograrán resultados no solo individuales sino que habrá un impacto organizacional.
- La quinta tarea se enfoca en garantizar que la formación planteada sea llevada a todos los colaboradores de forma adecuada y oportuna.
- La última etapa consiste en gestionar los resultados del aprendizaje, esto significa ser receptivos a las nuevas técnicas o formas de trabajo e impulsar estos cambios, además de gestionar el impacto de la formación sobre las personas y sobre la organización.

Así pues, el autor pretende que la organización entienda la formación desde la perspectiva estratégica, teniendo el apoyo de la alta dirección y creando un clima adecuado para que la formación se convierta en aprendizaje y se consiga un impacto favorable para toda la empresa.

Finalmente, Gonzáles y Tarrago (2008), en su artículo académico acerca de “Capacitación para el cambio”, se refieren al cambio constante de las organizaciones y la importancia de la capacitación para que la organización no se vea perjudicada. Los autores recomendaron que

si la organización cambia deben reciclar los conocimientos de los trabajadores, para así adquirir las competencias nuevas o actualizarlas y asumir las nuevas responsabilidades que el cambio produjo sobre ellos. Con dicha investigación aseguran que las personas en general oponen resistencia frente a cambios y que para poder combatir esta actitud de defensa se debe trabajar con la cultura organizacional y el clima laboral; creando en este último un ambiente de confianza y una actitud receptiva, teniendo en cuenta la comunicación amplia y libre, lo cual ayuda a lograr con facilidad la asimilación de los procesos de cambio.

1.1.2 Antecedentes nacionales

En primera instancia, es preciso mencionar a Devotto (2017), con su estudio sobre “Impacto del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud (SUNASA), Lima – Perú”, en el cual utilizó el método de investigación tipo descriptivo – correccional, puesto que su finalidad fue conocer las diferentes situaciones del clima organizacional con la gestión institucional, analizando situaciones de ambas variables sin ser manipuladas. La población de estudio fueron los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud. Es importante aclarar que la variable de gestión institucional tiene en consideración la organización del trabajo, condiciones de trabajo, capacitación y desarrollo, compensaciones y prestaciones, participación y relaciones laborales, gestión y toma de decisiones, liderazgo y supervisión, comunicación y relaciones humanas, valores e imagen institucional y satisfacción del puesto.

Dicho lo anterior, los resultados del estudio demuestran que existe relación directa y significativa entre las variables clima laboral y gestión institucional. Por otro lado, un dato importante para la presente investigación es la percepción del clima laboral con relación a la variable Capacitación y Desarrollo, el cual tiene un resultado bastante negativo, pese a que la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud cuenta y ejecuta un Plan de Desarrollo de las Personas; esto significa que los trabajadores perciben que la organización no está capacitando de forma correcta y que el plan que cuenta no está siendo efectivo. En cuanto a las otras variables investigadas, capacitación y desarrollo son las más críticas en cuanto a resultados se refiere.

Luego de referirse a la variable de capacitación y desarrollo, en el estudio de Devotto (2017) hay una hipótesis que se relaciona con los resultados del clima organizacional para mejorar el sistema de evaluación del desempeño, productividad y satisfacción de los colaboradores, e impactarían de manera significativa en la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en

Salud. Con tales resultados se obtuvo que existe una relación directa y significativa entre los resultados del clima organizacional para mejorar el sistema de evaluación del desempeño, productividad y satisfacción de los colaboradores; tras la obtención de un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.117**, la correlación es positiva y muy débil, interpretándose como una débil relación entre las variables, con un $p = 0.093 (p < 0.05)$. Por tanto, Devotto (2017) recomendó diseñar el plan estratégico de Recursos Humanos que incluya la implementación de un plan de capacitación acorde con las necesidades de los colaboradores, permitiéndoles un mejor desempeño. Además, reformular los procesos de Recursos Humanos, dentro de ellos el de capacitación.

En ese orden de ideas, Mayurí (2008), en su estudio sobre “Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006”, estableció como objetivo general “determinar y evaluar de qué manera un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006” (p. 6). El tipo de investigación es aplicado, pues se emplea un diseño experimental que necesita ser explicativo – correlacional. Es importante señalar que la población de estudio para esta investigación son los colaboradores a plazo indeterminado del FEBAN. Los resultados del presente estudio evidenciaron que al ser el valor $p = 0.000 < 0.05$, se pudo afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el año 2006.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Variable: Formación

1.2.1.1 Definición de Formación

Según Sánchez (2014), la formación es un proceso que sirve para mejorar las capacidades de un trabajador a una función o actividad específica, haciendo que esta se perfeccione o se actualice. Para este autor, la formación no debe ser vista de forma aislada o separada a la organización, se debe acoplar a la planificación estratégica de la compañía, pues esta ayudaría a alcanzar metas organizacionales. Igualmente, mencionó dos aspectos principales sobre los planes de formación: el desarrollo de competencias, el cual se refiere a perfeccionar habilidades para su ocupación; y la promoción personal y/o laboral, que es dar al trabajador más conocimientos, responsabilidades que son manifestados a través de ascensos.

De acuerdo con Gómez, Balkin y Cardy (2016), la formación tiene su foco en dotar a los trabajadores de ciertas competencias específicas o corregir deficiencias en su desempeño actual. De ese modo, se entiende que la formación busca centrarse en abordar las necesidades inmediatas de la compañía, dado que aborda el tratamiento y mejora de los déficits actuales en un puesto específico. Un punto a destacar sobre los autores radica en torno a la forma en que los colaboradores perciben los procesos de formación. Si bien es cierto, muchos de ellos lo tomarían como una recompensa, para otros podría tener una connotación negativa, puesto que podrían sentir que ser inscritos en cursos de formación los hace ver como personas deficientes o incompetentes. De allí la importancia de que las compañías re-direccionen la visión y definan los programas de formación como procesos de desarrollo, que busquen potenciar la empleabilidad de las personas.

Es preciso mencionar a Berrocal y Pereda (2001), pues se refieren a la situación actual de las organizaciones, donde los cambios se producen con mayor rapidez y la agilidad con que el mercado se mueve es más fuerte y continuo. Por esta razón, los autores señalan la necesidad de competitividad e innovación en las organizaciones y una de las particularidades de este sistema de gestión es la autonomía y toma de decisiones de los trabajadores. No obstante, dado que este sistema tiene esta peculiaridad, el trabajador frente a esta realidad encontrará, también gracias a la rapidez, situaciones nuevas constantemente, para poder enfrentar esta realidad de cambios continuos y para que el trabajador continúe realizando sus funciones con eficiencia y eficacia, los autores hacen mención de la formación, aclarando que esta no solo se trata de cursos, los cuales son necesarios pero no son suficientes, sino también a metodologías de aprendizajes que transfieran conocimientos, que experimenten y prueben resultados de sus acciones.

Por su parte, Rubió (2016) afirmó que la finalidad de la formación es perfeccionar la conducta laboral en los trabajadores y adaptar sus capacidades profesionales existentes a los solicitados por el puesto a desempeñar. Además, Rubió citó a J.L. Castillejo para reflexionar sobre los principios básicos de la formación y menciona los siguientes: la formación debe ser considerada dentro de plan estratégico organizacional; debe tomarse en cuenta los intereses de los trabajadores; la gestión formativa debe ser entendida como un conjunto planificado de acciones; la calidad de la formación depende de los formadores, de los recursos con los que se disponga, de la metodología y del diseño del programa formativo.

Estos principios exigen a las empresas a estar inspeccionando continuamente la manera en que se preparan y ejecutan los planes de capacitación.

En esa misma línea, Ruiz, Gago, García y Lopez (2013) indicaron que la formación consiste en el diseño y ejecución de un conjunto de actividades para que los trabajadores adquieran conocimientos, capacidades, actitudes y aptitudes, a fin de que estén adaptados a las exigencias de los puestos de trabajo. En la actualidad, las empresas suelen destinar presupuestos para la formación de sus empleados, dado que dicha inversión permite que el capital humano de una empresa se encuentre en condiciones óptimas para desempeñar sus labores. Además, los autores comentaron que incide considerablemente en la motivación de los trabajadores y la fidelización de los mismos dentro de la compañía.

Por otro lado, Cuestas (2010) hizo referencia a la formación como una actividad importante y terminante dentro de la gestión de recursos humanos, puesto que sabe que su desarrollo efectivo determinará su duración en el mercado. También señala que la formación es el apoyo de la gestión por competencias y este proceso de formación debe estar implicado de manera constante; con el propósito de actualizar, fortalecer y desarrollar las competencias para el futuro.

En concordancia con Gairín (2012), la formación es necesaria pues afirma que es fundamental para el desarrollo de las personas y de las sociedades; esta necesidad es de gran importancia debido a que forma parte de las estrategias de los países, organizaciones y personas para cumplir sus objetivos y estar a la vanguardia con las innovaciones o actualizaciones que se den en el mercado. El beneficio de la formación es múltiple, pero en las organizaciones está estrechamente relacionada a la mejora de la productividad, la implicación de los trabajadores a las actividades y la reducción de costos, dado que el margen de error o equivocación se reduce y hace que los cambios que puedan suceder se adapten con facilidad.

En tanto, Feijoó (2016) aseguró que la gestión del conocimiento o formación no solo es crear o ejecutar un plan de capacitación, sino que significa generar circunstancias para que la persona encuentre un sentido de pertenencia en la organización, se sienta motivado para contribuir valor y también obtenga habilidades para su desarrollo y el de la empresa. Lograr esto hará que la organización cumpla sus objetivos; se debe tener en cuenta que el conocimiento crece con el tiempo y que es una inversión y no un gasto.

Finalmente, es importante mencionar a Palacios (2008), asesor en gestión de personas, movilizador del cambio y conferenciante internacional, pues menciona el reto que debe enfrentar el área de Recurso Humanos, el cual está ligado a maximizar el valor humano y la formación. Además, señala que el área debe convertirse en aliado del negocio, con enfoque a la creación de valor y re-direccionar tareas a lo siguiente:

A. Ser un prestador de servicios con orientación a resolución de problemas y que las soluciones sean específicas, como aumentando rentabilidad, comprimiendo costos; incitando mayor agilidad y flexibilidad; gestionando procesos de cambios continuos.

B. Ser un desarrollador de estrategias e iniciativas. Apoyar las metas del negocio y objetivos definidos.

C. Activador de nuevas competencias

D. Ser especialista en su función

E. Medir todo, la contribución de las personas, el impacto de las iniciativas y políticas

En ese mismo sentido, la tarea de recursos humanos no solo es coordinar o gestionar, sino ser socio estratégico y ayudar a que la empresa cumpla con sus objetivos organizacionales. Es por eso que se deberá realizar la medición del impacto de varias iniciativas que se ejecuten, pero para este estudio se medirá el impacto de formación en específico.

1.2.1.2 Etapas del proceso de formación

Antes de mencionar las etapas del proceso de formación es importante mencionar lo señalado por Bogdanski, Santana y Portillo (2014), quienes aludieron a tres niveles de formación:

- a) Adiestramiento
- b) Capacitación
- c) Desarrollo

Los niveles mencionados se distinguen por la dificultad del tipo de capacidades que esperan desarrollar en las personas. Tanto la capacitación como el desarrollo permiten y aseguran que la persona pueda ejecutar las funciones de su puesto actual y de puestos futuros. Sin embargo, para saber con precisión lo que la persona debe aprender, ya sea para su puesto actual o puesto futuro, los autores mencionaron las siguientes cuatro fases para del proceso de formación:

Fase 1, determinación de necesidades de capacitación, en esta se decide lo que se necesita enseñar y se toma en consideración dos aspectos: los planes de la empresa y las brechas a cubrir de los trabajadores. Muchas veces se comete el error de capacitar en algo sólo porque el gerente o alguien lo solicitó y no porque realmente está alineado a las necesidades de la empresa.

Por esa razón, el área de Recursos Humanos o capacitación tiene la responsabilidad de ser un socio de negocio, debe estar al tanto de lo que sucede en la empresa y tener la capacidad de asesorar a todos los líderes de las empresas, no significa que sepan todos los temas, pero que sí tengan la capacidad de asesorar sobre la posibilidad de que una capacitación sea la solución al problema o no.

Fase 2, diseño del programa de capacitación, esta fase sirve para definir los objetivos de la capacitación, los objetivos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas, con tiempo realización.

Luego de tener los objetivos definidos, se trabaja los contenidos que se desarrollarán en la capacitación, los contenidos en algunos casos podrán ser generales y en otros específicos, e incluso la mezcla de ambos, en algunos casos. Lo siguiente es seleccionar al experto a dictar el curso y/o taller, para esta situación hay tres opciones:

- a) Experto interno, cuando el experto es un trabajador que cuenta con la experiencia y conocimiento requeridos.
- b) Área de capacitación, cuando se ejecutan capacitaciones generales para toda la organización y lo puede manejar dicha área. Ejemplo ¿cómo dar feedback a los colaboradores?
- c) Consultorías o proveedores externos, cuando los temas son específicos y la empresa tercera es especialista en los temas mencionados.

Otro aspecto importante en esta fase es identificar a los participantes y el medio a impartirla, puede ser cursos a distancia, talleres, conferencias, etc.

Fase 3, implementación, sobre la ejecución y puesta en marcha de la capacitación.

Fase 4, evaluación, en esta última fase se comprueba los objetivos establecidos en la segunda fase se hayan cumplido, se debe evaluar cuatro niveles:

- a) Reacciones, sentimientos de los participantes respecto a la capacitación.

- b) Aprendizaje, se mide cuánto aprendieron los participantes, se realizan por medio de pruebas que reflejan lo aprendido.
- c) Conducta, mide que lo aprendido sea aplicado y no basta con culminar el programa.
- d) Resultados, determinar si alcanzaron los objetivos establecidos por la organización.

De acuerdo con Dessler y Varela (2011), el proceso de formación consta de cinco pasos, a saber:

- a) Diagnóstico de necesidades, algunos lo reconocen también como diagnóstico de las carencias de habilidades. Este primer paso tiene por objetivo la elaboración de un plan de formación justo a la medida de las necesidades actuales de la empresa; asegurar que el programa sea el adecuado para los colaboradores, según su experiencia y habilidades; establecer los objetivos claros.
- b) Diseño didáctico, nos ofrece un conjunto de tareas detalladas que deben ejecutarse:
 - Reunir objetivos, secuencia de contenido, ejercicios, descripción, ejemplos y constituir un plan de estudios.
 - Asegurar los materiales, los manuales, guías para los instructores.
 - Este proceso tiene como resultado un manual de capacitación, el cual contiene la descripción del puesto de trabajo del trabajador, un resumen del programa de capacitación y una descripción de lo que se espera.
- c) Validación, este tercer paso del proceso de formación sirve para presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa, con el objetivo de avalar la efectividad del programa.
- d) Implementación del Plan de Formación, se procede con el desarrollo de todo el plan de formación a los trabajadores asignados y a lo largo del periodo de tiempo que se estableció para cada uno de los cursos establecidos dentro del mismo.
- e) Evaluación del Plan. Después de ejecutar cualquier proyecto, en general, es importante realizar el seguimiento del mismo para poder conocer cuáles han sido los resultados obtenidos. Este debe ser el último paso del plan de formación y no debería omitirse, pues de esta manera se conoce cuál ha sido el retorno sobre la inversión realizada; es decir, conocer de manera tangible si se logra cumplir con los objetivos planteados. Por último, también brindará datos importantes sobre las necesidades de formación para el año siguiente.

Por otro lado, Rubió (2016) señaló que el proceso de formación está compuesto por un grupo de acciones formativas relacionadas y ordenadas, donde se establece un periodo de tiempo y se orienta a perfeccionar el conocimiento y competencias. La elaboración de un plan formativo, a diferencia del autor anterior, se agrupa en dos fases principales:

- a) Diseño y programación de los programas de formación, el cual consiste en identificar las necesidades; estructurar las necesidades por área; establecer el presupuesto y elegir la mejor propuesta para trabajar; fijar los objetivos para cada programa; determinar los contenidos y que estos estén alineados a los objetivos; seleccionar la metodología, técnicas de formación y seleccionar los participantes e instructores; identificar los recursos materiales pedagógicos necesarios; finalmente, establecer las condiciones como por ejemplo horarios, contexto físico, frecuencias, etc.
- b) Implementación y evaluación, en esta segunda y última etapa, lo que sugiere el autor es ejecutar las acciones formativas según lo concluido en la etapa anterior; hacer un seguimiento al presupuesto, respecto a las aprobaciones; realizar una evaluación sobre la acción formativa, esto significa evaluar el aprendizaje de los participantes, revisar el grado de cumplimiento de los objetivos programados para cada actividad; observar la aplicación y puesta en práctica de los participantes en el puesto de trabajo luego de todo lo aprendido; evaluar los diferentes programas de formación de acuerdo con el éxito obtenido en cada programa; para terminar, la evaluación de desempeño de los participantes para evidenciar si los planes formativos cubrieron las brechas que se esperaba o se logró lo esperado.

En otra instancia, Berrocal y Pereda (2001) hicieron referencia a la formación y la formación continua, las cuales deben estar planificadas y organizadas para que no pierdan el valor que esta tiene; los autores afirmaron que la formación puede ser:

- Individual, pues empieza en uno y continúa para el resto de su vida, tanto para su vida personal como profesional.
- Organizacional, la cual se refiere a que los trabajadores desde que inician la relación con la empresa son expuestos a un proceso continuo de formación, para que logren sus objetivos.

Así pues, el proceso de formación al que hacen referencia tiene siete fases:

- a) Aspectos previos, para ejecutar un proceso de formación es vital que la empresa tenga definido sus objetivos estratégicos, metas a corto/mediano y largo plazo, pues esa información servirá como punto de partida.
- b) Definición de las exigencias de formación, al contar con los requerimientos básicos, en esta fase se toman decisiones sobre las actividades y responsabilidad que deberán asumir los trabajadores. Cada posición tendrá un perfil establecido por cumplir, esto con el fin de que cumplan sus labores de forma exitosa y que ayuden a cumplir las metas que se mencionaron en la primera fase.
- c) Definición de las necesidades de formación, hace alusión a las brechas que existe entre el perfil del trabajador y el perfil de puesto que ocupa.
- d) Definición de los objetivos de formación, con la fase anterior los líderes de cada área tendrán la responsabilidad de definir lo que se pretende alcanzar con los programas de formación. Los objetivos deben ser: de aprendizaje, las competencias que los participantes deben adquirir o desarrollar; operativos, las metas de lo que se espera que aprenda para desarrollar en el puesto que ocupa.
- e) Planificación de la formación, definir cómo se cubrirá esa brecha existente, a corto, mediano o largo plazo.
- f) Implementación de la formación, momento donde se ejecuta lo planeado y donde el participante adquiere los conocimientos para alcanzar sus objetivos.
- g) Evaluación de la formación, diseñar modelos de evaluación que permitan medir el impacto de la formación realizada, tanto de eficacia del programa como sobre la rentabilidad de la misma.

Finalmente, Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006) hicieron mención a la importancia de planificar el plan formativo de forma profunda y reflexiva, con el propósito de conseguir la eficacia de este plan mencionado. Para lograr lo señalado, los autores consideraron los siguientes factores:

- a) Determinación de las necesidades, son diversas las formas de establecer las necesidades. Una de ellas es preguntando a los participantes, jefes y otras personas relacionadas con el puesto; también se puede desarrollar formularios de encuestas, con el fin de determinar las necesidades detectadas por los mismos participantes y jefes.
- b) Fijación de objetivos, luego de determinar las necesidades, debe plantear los objetivos y estos deben tener los siguientes aspectos:

- ¿Qué se espera logra?
 - ¿Qué conductas se necesitan para lograr los resultados deseados?
 - ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes son necesarios para lograr los resultados?
- c) Determinación de los contenidos, las dos primeras fases son importantes para definir los contenidos. El input de lo que se necesita trabajar o reforzar y los objetivos que se esperar lograr sirven para definir los temas a tratar.
- d) Selección de los participantes, para considerar quienes deberán formar parte de la acción formativa, es necesario considerar cuatro decisiones:
- ¿Quiénes pueden beneficiarse de la formación?
 - ¿Qué acciones formativas se requieren por disposiciones legales?
 - ¿La formación debe ser voluntaria y obligatoria?
 - ¿Es necesario dividir a los participantes según su nivel en la organización, o deben incluirse dos o más niveles en la misma clase?
- e) Determinación del mejor plan de trabajo, para los autores para el mejor plan de trabajo se debe tener en consideración tres elementos: los participantes, sus jefes y las mejores condiciones para el aprendizaje. Además, el plan de trabajo se debe establecer y comunicar con bastante tiempo de anticipación.
- f) Selección de la infraestructura adecuada, también es una fase importante, el espacio o instalación a desarrollarse debe ser cómoda y adecuada, pues estas consideraciones tienen impacto directo a la capacitación.
- g) Selección de los formadores adecuados, tener a los expositores correctos es importante para definir el éxito del programa, dentro de las cualidades del expositor no solo debe tenerse en cuenta sus conocimientos, sino también que tengan una orientación hacia el participante.
- h) Selección y preparación de materiales audiovisuales, esta fase ayuda al expositor mantener el interés y lograr la comunicación adecuada.
- i) Coordinación de la acción formativa, se refiere a que una buena coordinación del programa y tiene como consecuencia una mejor calidad del mismo.
- j) Evaluación de la acción formativa, alude al modelo Kirkpatrick, el cual se detalla más adelante.

1.2.1.3 Tipos de Formación

Con respecto a este tema, Gómez, Balkin y Cardy (2016) aseveraron que la formación se puede clasificar de la siguiente manera:

- Formación en habilidades, es la más común en las compañías. Básicamente, consta de una valoración a profundidad para identificar el déficit puntual de formación; luego, se establecen objetivos específicos y una malla de formación. Además, suele emplear materiales de apoyo al trabajo como folletos o guías de referencia, para recordar los diferentes puntos impartidos en dicha formación.
- Formación de reciclaje, la cual se centra en brindar a los empleados las habilidades que necesitan para mantenerse en la línea de las nuevas competencias que requieran sus puestos de trabajo. Por ejemplo, cuando una empresa automotriz adquiera nuevas maquinarias, sus trabajadores necesitarán volver a formarse en el uso de estas, dado que sin este no tendrían un desempeño óptimo en sus funciones.
- Formación transversal (multifuncional), tiene por objetivo incrementar la versatilidad en los colaboradores, de tal modo que puedan realizar tareas que no son de carácter exclusivo de su puesto. Este tipo de formación surge por la necesidad de algunas empresas de encontrar mayor valor en la versatilidad de su personal, más que en su grado de especialización, debido a que dicha flexibilidad la encuentran más eficiente que la contratación de nuevo personal. En cuanto a los trabajadores, suelen recibir bastante bien estos programas que los forman para realizar tareas en otras áreas y se motivan al no tener que hacer siempre lo mismo, sobre todo, por volverse más empleables.
- Formación para el trabajo en equipo, surge por la necesidad en el entorno laboral de asignar ciertas tareas o planes de trabajo a equipos de trabajo autogestionados. Así como las personas pueden presentar deficiencias, los grupos de trabajo también pueden presentar inconvenientes para poder alcanzar su potencial, con lo cual se hace necesario plantear programas de formación para equipos. Este tipo de formación puede dividirse en dos: contenido de tareas o en los procesos del grupo. La primera se formula con base únicamente en los objetivos del equipo y la segunda, busca mejorar la forma en que funcionan como un todo, es decir, como equipo.
- Formación en creatividad, basada en el supuesto de que la creatividad es una capacidad que se puede aprender. Uno de sus principales enfoques es la llamada tormenta de ideas, la

cual es una técnica que busca la generación de múltiples ideas de los participantes, sin temor a ser juzgados y con el objetivo de resolver problemas de diversa índole.

- Formación en alfabetización, tiene por objetivo lograr el dominio de habilidades básicas en las personas, las cuales abarcan la lectura, escritura, aritmética, así como su aplicación para la resolución de problemas. Es importante señalar que este tipo de formación no busca tratar la alfabetización general (nivel de habilidad general de una persona), sino trabajar temas de alfabetización funcional, es decir, mejorar el nivel de habilidad de una persona para un área específica de conocimiento.

- Formación por ordenadores, mejor conocida en la actualidad como formación e-learning, cuyo principal propósito es impartir formación estandarizada a la mayor cantidad de receptores posibles y a un costo más rentable. Este tipo de formación es una de las tendencias más utilizadas por las compañías hoy en día.

Por otra parte, Rubió (2016) consideró dos métodos de formación y desarrollo que están conformados por diversos tipos, los cuales se detallan a continuación.

A. Método de formación y desarrollo en el entorno del puesto, el cual hace referencia a una efectividad mayor del proceso formativo, cuando existe un mayor acercamiento con el puesto de trabajo; esto se da porque la participación es activa, repetitiva y se da una retroalimentación más frecuente. Los distintos tipos de este método son los siguientes:

- Equipo de trabajo, cuando se implementa un proyecto y se asigna a este proyecto un grupo de trabajadores o directivos; en este caso, el desarrollo profesional se da por el conocimiento de los mismos participantes del grupo.

- Mentoring, cuando un directivo, experto o guía sugiere sobre las funciones y/o acciones a otro profesional. Ayudándolo con sus consejos sobre algunas actividades en las que esta persona ya cuenta con experiencia.

- Coaching, sirve para mejorar el rendimiento y desarrollo de los trabajadores a través de un conjunto de técnicas. El coach se ocupa de que el trabajador o coacheé mejore su técnica laboral y alcance sus objetivos planteados. Esto requiere un trabajo de supervisión por parte del coach.

- Rotación de puestos, consiste en la capacitación por medio del acopio de experiencias por un consecuente cambio de puesto. El hecho de pasar por diversos puestos y funciones hace

que el trabajador tenga una visión más clara de las decisiones y acciones que suceden en el área.

B. Método de formación y desarrollo fuera del entorno del puesto:

- E-learning, un modelo donde lo aprendido depende de la capacidad de cada participante y del tiempo disponible. Las ventajas son diversas, por ejemplo el alcance que tiene, la estandarización del contenido, el costo se reduce con un mayor volumen de participantes, la flexibilidad de sus horarios, entre otras.
- Conferencia o lección magistral es la técnica más usada respecto a la formación académica, se basa en la presentación verbal de información.
- Método del caso, se usa para perfeccionar en su trabajo profesional, lo que se hace es poner al participante en casos similares a su trabajo profesional, para que pueda resolver problemas que surgirían en una realidad normal.
- Role-playing, el objetivo es fomentar la comunicación dentro de un grupo, la dinámica es que cada participante tiene un rol asignado y se colocan “en el lugar de”. De esta manera, se pueden conocer las capacidades, actitudes y otras conductas observadas de la persona. A través de esta metodología de formación, los participantes toman conciencia de lo que dicen o que hacen de forma espontánea.
- Juegos de empresas es la simulación de un proceso ficticio, los participantes asumen los roles de los directivos de una supuesta empresa y con ayuda de datos que son proporcionado, se van tomando decisiones para diferentes áreas, finanzas, ventas, personal, etc. El juego brinda resultados obtenidos y les da feedback de sus acciones; más allá de los resultados, lo interesante es la reflexión que se hace sobre sus decisiones.
- Sistema de basados en telecomunicaciones son nuevas tecnologías que permiten hacer video-llamadas, producción a distancia de contenidos formativos, almacenamiento de imágenes, entre otros. Son sistemas con potenciales para un futuro cercano.

Para terminar, Bogdanski, Santana y Portillo (2014) presentaron opciones para que los trabajadores puedan capacitarse de manera constante:

- a) Biblioteca o centro de recurso para el trabajador, este consiste en un lugar donde los trabajadores pueden encontrar revistas, libros, artículos electrónicos, películas y así puedan formarse independientemente.
- b) Certificación, son cursos o programas sobre conocimientos específicos y son certificados por una empresa externa, la empresa valida el aprendizaje y entrega certificados de estudios. Sobre ello, los autores afirmaron que puede ser un factor de motivación para los trabajadores.
- c) Reuniones profesionales, son grupos de profesionales que se reúnen para compartir prácticas, experiencias, etc. Asistir a esas reuniones no tiene un costo alto, por lo que el trabajador puede actualizarse o capacitarse a un precio relativamente bajo y también se suele hacer networking en estas reuniones.
- d) Universidades, las empresas buscan convenios u ofrecen becas a sus colaboradores para que puedan actualizarse en algunas especialidades.

1.2.1.4 Evaluación del impacto de la formación

Según Gairín (2012), la formación para el desarrollo de las personas y de las sociedades es algo irrefutable, considera que la formación es importante para instaurar estrategias de países, organizaciones y personas, y con ello alcanzar mejoras e innovar con los cambios frecuentes. Así mismo, consideró que es importante debido a que garantiza que las personas adquieran competencias que el entorno y los cambios lo exigen.

Por otro lado, Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006) establecieron que existen tres razones específicas por las que se debe evaluar la formación:

- a) Argumentar la creación del área de formación, si su rol que realiza dentro de la organización contribuye a los objetivos y metas establecidos por la empresa.
- b) Tomar decisiones sobre si continúa o no el programa de formación, debido a que la información cambia constantemente y algunos planes formativos pueden pasar a ser obsoletos.
- c) Obtener información para perfeccionar planes formativos futuros, una razón frecuente de la importancia de evaluar los planes formación es validar su efectividad. Por lo general, siempre será para mejorarla, para ello los autores propusieron ocho fases:
 - Revisar si los contenidos de la materia satisfacen las necesidades solicitadas.
 - Analizar si el expositor es el más cualificado para asumir la responsabilidad en la formación.

- Considerar el uso correcto de métodos efectivos para mantener el interés y transmitir las actitudes, conocimientos y capacidades que se desea.
- Contar con la infraestructura necesaria.
- Poseer un plan de trabajo acorde para los participantes.
- Contar con la ayuda para mejorar la comunicación y mantener el interés.
- Tener con una coordinación efectiva para la acción formativa.
- Querer siempre innovar o mejorar en el plan de acción formativa.

Cabe resaltar que, si se cuenta con un análisis cuidadoso de estas ocho fases, se podrán mejorar y perfeccionar futuros planes de formación.

1.2.1.5 Modelo de evaluación de impacto de la formación: Modelo de Kirkpatrick

Donald L. Kirkpatrick fue el primero en tratar científicamente la evaluación de la formación en el año 1959, se desempeñó como profesor en la Universidad de Wisconsin, también fue conferencista y formador; actualmente es conocido como uno de los consultores más emblemáticos en temas de formación y desarrollo profesional. Es importante mencionar que su libro “Evaluación de Acciones Formativas” es considerado a nivel mundial un estándar para que profesionales puedan elaborar sus propias estrategias de evaluación de la formación.

El modelo de Kirkpatrick plantea la evaluación de la formación en cuatro niveles, que representan una secuencia coherente de evaluar las acciones formativas; todos los niveles son importantes y cada uno de ellos tiene un impacto sobre el siguiente nivel. A medida que se avanza de nivel en esta secuencia, el proceso incrementa su nivel de complejidad y requiere más tiempo, pero también brinda información más valiosa. Además, se debe señalar que los niveles no deben intercalarse, puesto que es un proceso secuencial. Los niveles propuestos son los siguientes.

- Reacción: en este primer nivel, la evaluación mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa, es decir, respecto a los cursos de capacitación que acaban de recibir. En este punto, es relevante obtener no solo una reacción sino una reacción positiva, que si bien podría no asegurar el aprendizaje, si se halla frente a una negativa, casi con seguridad, se reduce considerablemente la posibilidad de que ocurra dicho aprendizaje deseado.

•Aprendizaje: el aprendizaje se puede definir como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de una determinada acción formativa. Este segundo nivel es importante debido a que sería casi imposible esperar cambios en el comportamiento de las personas a menos que cierto conocimiento se haya logrado asimilar. “La medición del aprendizaje significa determinar entre otras cosas ¿qué conocimientos han sido aprendidos?, ¿las actitudes fueron modificadas o mejoradas?, ¿qué habilidades han sido desarrolladas y mejoradas?” (Rodríguez, 2005, p.16). De este modo, se puede ver cómo en este nivel se busca información que ayude a determinar si se ha producido una transferencia de conocimientos y propiamente un aprendizaje.

•Conducta: el objetivo de este nivel es medir si efectivamente ha generado un cambio en la conducta del trabajador en el desarrollo de su labor; con esto se permite justificar si los trabajadores capacitados han tenido un cambio en sus actitudes anteriores, después de lo aprendido con el programa recibido. Este nivel se ejecuta mediante entrevistas, encuestas y evaluaciones de desempeño laboral. Es preciso tener en consideración que este proceso requiere de una inversión de tiempo para poder realizar una apreciación adecuada.

Entre tanto, para conseguir que el cambio de conducta que se espera suceda, se deben tomar en cuenta cuatro condiciones:

- a) El participante asume el deseo de cambiar.
- b) El participante debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.
- c) El participante debe trabajar en el clima adecuado.
- d) El participante deber ser recompensado por el cambio.

Vale aclarar que las dos primeras condiciones están relacionadas con la actitud positiva y la enseñanza de conocimientos y habilidades necesarias. La tercera condición, sobre el clima laboral, se refiere al jefe inmediato del participante, el cual crea cinco clases de climas:

- a) Prohibitivo, es el jefe que prohíbe al participante hacer lo que aprendió.
- b) Disuasivo, el jefe no dice exactamente que no lo realice, pero deja en claro que el participante no debería realizar ningún cambio de conducta.
- c) Neutral, el jefe que no le importa si el participante realiza o no el cambio de conducta, pero si el cambio tiene consecuencias negativas puede que pase a una clase de prohibitivo o disuasivo.

- d) Estimulante, el jefe anima al participante a aprender y aplicar lo aprendido al puesto de trabajo.
- e) Exigente, el jefe sabe exactamente lo que el participante ha aprendido y se asegura que lo transfiera al puesto de trabajo.

Por otro lado, la cuarta condición que se relaciona a la recompensa puede ser intrínseca, extrínseca o ambas. Con las condiciones mencionadas, óptimas y claras, se puede cambiar con mayor facilidad la conducta de los participantes.

•Resultados, se valida que el programa ayudó al logro de los resultados de la organización. Se pueden relacionar con el aumento de producción, mejora de calidad, reducción de costos, reducción de rotación en la planilla, mejores beneficios, mejora en clima laboral, entre otros. El objetivo de este nivel es evaluar el beneficio que ha generado el plan formativo en la organización.

Mientras tanto, en el presente trabajo se emplea el modelo propuesto por Kirkpatrick, pues al igual que miles de administradores de recursos humanos y de profesionales en materia de formación en el mundo, se considera también este estándar de medición como una idea de evaluación integral e integrada. Asimismo, es importante señalar que se utiliza dentro de la herramienta de medición solo los tres primeros indicadores (nivel de reacción, aprendizaje y conducta), dado que según el propio autor Kirkpatrick, el nivel de Resultados requiere un mayor nivel de complejidad tanto en cuestión de tiempo como de procesamiento de data histórica, siendo esta última aún ausente en la universidad materia de estudio, debido a que a la fecha aún no se han implementado indicadores de medición en temas de formación.

1.2.2 Variable: Clima Organizacional

1.2.2.1 Definición de Clima Organizacional

De acuerdo con García (2009), en su artículo “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual”, el desarrollo del concepto de clima organizacional se remonta a penas al año 1960, en el campo de la psicología organizacional. Dado este panorama, la autora afirmó que, debido a la juventud de dichos estudios, los diferentes expertos en el tema no han logrado unificar una misma conceptualización. Dichos conceptos han sido planteados desde diferentes enfoques: de tipo objetivo como estructura, política y regla, en otros casos, de un tipo un tanto más subjetivo como la cordialidad y el apoyo. De esa manera, existen muchas definiciones de clima organizacional, cada una de ellas válidas desde su enfoque,

pero con un revelador consenso acerca del impacto que tiene sobre los resultados individuales y, por ende, la organización.

Por su parte, Forehand y Gilmer (1964) citados por García (2009) definieron el clima organizacional como aquel grupo de características constantes que describen una organización y que conforman su sello, diferenciándola así de otras empresas y además, influyen directamente en el comportamiento de las personas que la conforman. Este enfoque es de índole objetivo pues se basa en variables estructurales, las cuales son permanentes dentro de una organización y definidas por la alta gerencia: tamaño, complejidad de los sistemas, estructura organizacional, la pauta de liderazgo y dirección de metas.

Por otro lado, se halla el enfoque subjetivo planteado por Halpin y Crofts (1962), quienes consideraron que el clima organizacional no es más que la opinión que el trabajador tiene de la empresa. Los autores indicaron dos elementos influyentes: el “*esprit*” que hace referencia a si el trabajador siente que sus necesidades sociales han sido satisfechas; y la consideración, a través de la cual el empleado califica el comportamiento de su jefe como sustentado o distante.

Ahora bien, existe un último enfoque más reciente con respecto a la conceptualización del término clima organizacional, el cual mezcla los puntos de vista estructural y subjetivo. Los representantes de este son Litwin y Stringer (1968), quienes definieron el clima organizacional como “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “*estilo*” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (García, 2009, p. 84).

Asimismo, Brunet (2011), en su libro “El clima de trabajo en las organizaciones”, hizo referencia la complejidad para medir el clima organizacional, puesto que a ciencia cierta no es posible determinar si cada trabajador evalúa a la empresa en función de sus opiniones personales o basándose únicamente en las características de dicha compañía. Es por ello que este mismo autor, con base en los investigadores James y Jones, definió al clima organizacional desde tres puntos de vista, a saber:

- La medida múltiple de los atributos organizacionales, conceptualizando al clima como un grupo de características estables que definen una organización y que influyen en la conducta de las personas.

- La medida perceptiva de los atributos individuales, considerando la percepción del clima como producto de los valores, actitudes y opiniones de los empleados.
- La medida perceptiva de los atributos organizacionales, características que son percibidas de una organización por la forma en que esta interactúa con sus miembros y/o con los de su entorno.

1.2.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional

La organización es una especie de microsociedad compuesta por un conjunto de individuos, en algunos casos con más o menos cantidad de trabajadores, dependiendo del tamaño de la empresa; no obstante, todas con una característica en común: cada una de ellas cuenta con un conjunto de características que la definen como única y tienen la propiedad de influir en el comportamiento de sus individuos. A este conjunto de características se les conoce por el nombre de dimensiones del clima organizacional y tienen la función de medir el impacto que ejercen en el ambiente.

Con respecto a ello, Brunet (2011) comentó que varios autores han realizado investigaciones acerca de cuáles son las dimensiones que deben utilizarse para la medición del clima dentro de las organizaciones. Algunas de estas dimensiones planteadas coinciden entre los autores; sin embargo, una de las principales diferencias radica en la heterogeneidad existente en el número de dimensiones propuestas por cada uno de ellos, con lo cual, pese a estos años de investigación, aún no se ha logrado unificar cuál es el conjunto de dimensiones más pertinentes para lograr tener una estimación lo más exacta posible del clima en las empresas.

A continuación, se presentan las principales dimensiones que se usan comúnmente, investigadas por estudiosos interesados en definir los mencionados elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

En primer lugar, Likert (2011), citado por Sandoval (2004), midió la percepción del clima organizacional a través ocho dimensiones, como sigue:

- Los métodos de mando. La forma en que se emplea el liderazgo para influir en los trabajadores.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se elaboran y aplican para motivar a los empleados y por consiguiente, dar respuesta a sus necesidades.

- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza y la manera en que se ejecutan los distintos tipos de comunicación establecidos por la empresa.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de integración en las relaciones entre jefes y subordinados para establecer los objetivos de la empresa.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las fuentes de información en que se basan las decisiones, así como la distribución de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. El modo en el que se dispone el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre los diferentes niveles organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

Por su parte, Litwin y Stringer (1968), también citados por Sandoval (2004), en su ensayo “Conceptos y dimensiones del clima organizacional”, plantearon que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura. Percepción que se tiene de las obligaciones, reglas y/o políticas que se encuentran establecidas dentro de una organización.
- Responsabilidad individual. Hace referencia al sentimiento de autonomía; es decir, la percepción de considerarse su propio patrón.
- Remuneración. Percepción del personal de sentir que existe equidad en las remuneraciones cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones. Revela el nivel de reto y de riesgo percibido por los colaboradores, tal como se presentan en determinado escenario de trabajo.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los colaboradores en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones

Por otro lado, Bowers y Taylor (1970), también citados por Sandoval (2004), estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional en la Universidad de Michigan:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la alta gerencia a incorporar nuevos recursos y/o equipos tecnológicos que puedan favorecer o mejorar el trabajo del personal.
- Recursos Humanos. Hace referencia al grado de interés que presenta la alta dirección de una organización con respecto al bienestar de sus trabajadores.
- Comunicación. Hace referencia a los distintos tipos de redes de comunicación existentes dentro de una organización, ya sean de tipo formal o informal, así como el acceso que tienen los trabajadores para dar a conocer sus quejas y/o reclamos en la dirección.
- Motivación. Hace referencia a las condiciones existentes dentro de la organización que generan que los trabajadores desarrollen sus funciones laborales más o menos intensamente dentro de la misma.
- Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y empleada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el rol que tienen los trabajadores en estos procesos; es decir, si tienen opción de participar o no.

Como se había comentado, Brunet (2011) en su investigación “El clima de trabajo en las organizaciones”, aseguró que no existe un mutuo acuerdo entre autores con respecto al conjunto de variables que deben emplearse para medir el clima en las empresas; sin embargo, menciona que para lograr una óptima medición resulta pertinente que las organizaciones incluyan en sus cuestionarios preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes en la organización. En el presente trabajo, así como la universidad materia de estudios, se comparte la postura de este autor, pues se considera firmemente que la realidad de cada empresa es diferente, lo cual hace que sus necesidades también sean distintas entre sí y se pretende lograr trazar de la manera más exacta posible esa imagen del clima real que se vive dentro de una organización, resulta indispensable emplear aquellas dimensiones preexistentes en la misma.

En este sentido, Brunet, en miras de brindar mayor orientación para que las empresas logren una medición lo más real posible, exhortó a las mismas a incluir por lo menos cuatro

dimensiones bases, para que, sobre ellas, luego incorporen aquellas que se amolden más a su historia y realidad. Estas dimensiones básicas son las que se exponen a continuación.

- Autonomía Individual. Abarca los aspectos de responsabilidad, independencia de los individuos y la rigidez de las normas propias de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad que posee el trabajador de ser su propio guía, así como su capacidad de decisión en los diferentes procesos.
- Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de ascenso y desarrollo otorgados a los trabajadores.
- Consideración, agradecimiento y apoyo. Aspectos que hacen referencia al estímulo y al grado de apoyo que un trabajador considera que recibe de sus superiores.

1.2.2.3 Modelos del Clima Organizacional

En este aspecto, Zapata (2000) citado por Segredo (2013), en su investigación “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”, indicó que no solamente resulta relevante estudiar los diferentes elementos que componen el término clima, sino también los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las distintas organizaciones. Esta afirmación se debe a que solo la mezcla de elementos y métodos permiten realizar un profundo y óptimo análisis acerca de cuál es la actitud que están tomando los empleados frente a la empresa, así como su aporte al desarrollo de cambios en la organización.

Es por ello que, en miras de lograr un valioso y completo resultado de la empresa investigada, se desarrollan los principales modelos de clima organizacional en el ámbito laboral peruano. Uno de ellos es el modelo Great Place To Work (s.f.), este modelo no solamente es uno de los más utilizados por las empresas en Perú, sino que además es tomado como modelo de medición del clima organización en más de 45 países alrededor del mundo. El modelo de gestión de personas Great Place To Work (s.f.) investiga y reconoce a las mejores empresas para trabajar, utilizando una metodología objetiva y estricta. Su trabajo está orientado a hacer del clima laboral una palanca que contribuya la capacidad de creación de valor de los empleadores en estos más de 45 países donde se publica. Los reportes brindados por la

consultora brindan conocimiento práctico y herramientas para la transformación de la empresa.

Además, los integrantes de Great Place To Work (2018) evalúan a las organizaciones inscritas sobre la base de dos herramientas de evaluación: la encuesta a los trabajadores llamada Trust Index y el cuestionario a la gerencia denominada Culture Audit.

Encuesta a los empleados Trust Index: esta encuesta permite conocer y medir los comportamientos que conducen a un ambiente laboral de confianza, el cual es considerado para GPTW como el factor indispensable para calificar una organización como efectivamente un excelente lugar de trabajo. Esta herramienta está compuesta por cinco dimensiones, las cuales se procede a detallar a continuación.

- Credibilidad: hace referencia a la manera en que el colaborador percibe a sus superiores y a la empresa. Incluye los aspectos de comunicaciones abiertas y accesibles, capacidad para coordinar recursos humanos y materiales, integridad para impulsar de manera constante la visión, así como temas referentes a confiabilidad y honestidad.

- Respeto: trata sobre cómo el colaborador siente que es visto y tratado por sus superiores. Comprende los aspectos de reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional, participación en los procesos de toma de decisiones, además del cuidado en el balance de la vida personal y laboral de los empleados.

- Imparcialidad: revela la existencia o ausencia de discriminación en el ámbito laboral, es decir, la existencia de reglas y parámetros claros y justos. Abarca temáticas acerca del tratamiento equitativo de retribuciones y recompensas, presencia de posibles favoritismos en distintos momentos de la gestión de personas como al momento de la contratación, ascensos, promociones, entre otros.

- Orgullo: sentimiento producido no solamente por el trabajo realizado, sino también por el equipo y la institución misma. Incluye aspectos como la imagen corporativa, el sentido de pertenencia con los logros grupales, así como la percepción sobre el aporte de las funciones propias a los resultados globales de la organización.

- Camaradería: se refiere al sentimiento de familia y de unidad dentro de los integrantes del equipo. Comprende ítems referentes a la fraternidad, hospitalidad del lugar de trabajo y de las personas que los componen, sentido de equipo, entre otros.

Cuestionario a la Gerencia Culture Audit. Este cuestionario, por su parte, busca expresar la cultura de la empresa, brindando información acerca del sistema de valoración, programas y prácticas de la misma; el culture Audit es desarrollado, en su mayoría, por el área de recursos humanos. Además, es importante mencionar que se divide en dos partes: la primera recopila datos demográficos de la organización como, por ejemplo, dotación, rotación, etc., así como información general de la compañía (año de fundación, rubro, ganancias, entre otros). Mientras que la segunda parte se trata de un formulario de preguntas abiertas que recorre nueve prácticas culturales claves para construir y sostener un excelente lugar para trabajar. Estas nueve áreas clave son las siguientes.

- Seleccionando: hace referencia a las características y a las habilidades que esperan que tengan sus candidatos potenciales, así como son sus procesos de atracción y selección. Además, incluye la bienvenida a los mismos.

- Inspirando: qué medidas toma la empresa para lograr alinear y fomentar sus valores, la visión y misión en el personal. Asimismo, incluye las prácticas que desarrolla la empresa para comunicar la labor de cada puesto de trabajo a sus colaboradores. También comprende la forma en que se dan a conocer los reconocimientos y premios de la organización.

- Hablando: abarca los distintos medios de comunicación que utiliza la empresa para compartir la información institucional con su personal y lograr que estos sepan qué está pasando en el día a día. Estos medios pueden ser de carácter formal o informal, desde una reunión general hasta un desayuno-café o kick-off.

- Escuchando: es la contracara del paso anterior, incluye los mecanismos que pone a disposición la empresa para que los trabajadores puedan comunicarse con la alta gerencia. Asimismo, implica también el detalle de pruebas que evidencien que los líderes/superiores están dispuestos a escuchar a los empleados. Por último, también incluye las prácticas y procesos que posee la empresa para promover la participación de trabajadores en la toma de decisiones.

- Agradeciendo: se compone de todas las manifestaciones de la empresa para agradecer y/o reconocer (ya sea de manera cuantitativa como cualitativa) el buen trabajo o cualquier otro logro de sus empleados. Igualmente, explicar el porqué de cada una de dichas prácticas, así como a cuantos de sus trabajadores se les otorga.

- Desarrollando: esta dimensión explica las formas en que la empresa contribuye a desarrollar sus competencias para que ellos puedan superarse profesionalmente. En esta parte, se abarcan los distintos procesos y tipos de capacitación que se emplean, así como también los planes de desarrollo y sucesión de las mismas.

- Cuidando: hace alusión a las prácticas que gestiona la empresa para lograr un equilibrio entre su vida personal/familiar y el trabajo; también incluye aquellas prácticas que le proporcionen un apoyo emocional o económico a los empleados en momentos difíciles (enfermedad, muerte familiar, entre otros). Por último, se consideran también los programas que promueven la diversidad dentro de la empresa.

- Celebrando: prácticas que fomenten la camaradería dentro de la empresa; prácticas que están relacionadas a celebrar éxitos de equipo, de la compañía hasta personales, por ejemplo, la fiesta de fin de año.

- Compartiendo: comprende las prácticas que realiza la organización para promover el sentido de equidad dentro de la organización. Abarca temas como el sentido de transparencia del sistema de compensaciones de la empresa, como se da la repartición de ganancias o bonos, entre otros. Además, iniciativas de responsabilidad social que promueva la organización.

El siguiente modelo con mayor índice de uso entre las empresas de Perú es el modelo Hay Group (Hay Group, s.f.). Dicha consultora propone que si las personas son consideradas el recurso más valioso de una organización, entonces son ellas las que hacen posible los cambios y las transformaciones también; por ello es que resulta importante generar las condiciones apropiadas en el ambiente laboral, para que cada trabajador pueda dar lo mejor de sí. Con base en esa realidad, es que hoy en día es cada vez mayor el número de organizaciones que se enlistan en el desafío de gestionar su clima organizacional. Vale señalar que la consultora Hay Group realiza la gestión del proceso del clima organizacional por medio de tres fases que se explican a continuación.

Fase 1: diagnóstico de clima organizacional. En esta fase se realiza el modelo de evaluación y gestión de clima, donde se utiliza la herramienta de Encuesta de Efectividad del empleado, la cual abarca dos variables, a saber.

- Compromiso: definido por la consultora como el resultado alcanzado por medio de la estimulación del entusiasmo de los empleados por su trabajo y dirigido hacia el éxito de la organización.

- Soporte para el éxito: para este caso, se trata de aquel resultado alcanzado mediante la creación de condiciones en el trabajo que permitan a los empleados canalizar sus esfuerzos adicionales en forma productiva, que den más sentido a su trabajo y lo hagan más gratificante.

Además, en esta fase se hace una interpretación de resultados desde el punto de vista estratégico, dimensiones y factores clave. También se trabaja la herramienta de comunicación para difundir los procesos de gestión de clima y finalmente, se hace entrega de los resultados obtenidos.

Fase 2: en esta fase se realiza la planificación de acción de mejora, donde se diseña las sesiones de trabajo, cierre de brechas, mitos sobre planes de acción y diseño de este.

Fase 3: se lleva a cabo el monitoreo de las acciones, de modo que se hace un seguimiento y control, así como la priorización de temas críticos.

De acuerdo con lo anterior, en el presente trabajo se emplea el modelo de clima organizacional Great Place To Work, pues como se mencionó, se comparte la postura de Brunet, considerando así que no exige fotografía más precisa del clima de una organización que aquella que se asemeje a las necesidades y características propias de esta y para este caso, los precedentes de la universidad materia de estudios, a lo largo de los últimos cinco años, han acogido las dimensiones planteadas por dicho modelo.

2 CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

La globalización y el incesable avance de la tecnología año tras año en el mundo han alcanzado niveles muy altos, causando en definitiva grandes impactos en el mundo laboral. Una de las principales, notorias y alarmantes consecuencias que han generado dichos cambios es la disminución de la vida promedio de los conocimientos, competencias y habilidades de los trabajadores. Este panorama genera que las empresas se vean obligadas a que los profesionales sean capacitados y actualizados con mucha frecuencia.

En adición a lo anterior, hoy por hoy, en el Siglo XXI, con la flamante entrada de la Inteligencia Artificial, de acuerdo a expertos como Bughin, Lund y Hazan (2018), se estima que las habilidades cognitivas básicas dejarán de ser requeridas, siendo reemplazadas por la necesidad de contar con trabajadores dotados de habilidades tecnológicas avanzadas; entendiéndose por estas últimas a competencias como la codificación y programación. Esta realidad está dándose en los distintos países alrededor del mundo y, por supuesto, también en nuestro país Perú. Esta información se corrobora claramente en el informe de Deloitte (2018) El auge de la organización social: Tendencias globales de Capital Humano, el cual señala que un 67% de las empresas encuestadas considera como tendencia 8, en un ranking de 10, la integración entre personas, robótica e Inteligencia Artificial.

Este panorama, sumado a que la empresa a investigar tiene dentro de sus objetivos institucionales estar a la vanguardia en tecnología e innovación en sus procesos, generó que la universidad considere necesario el replanteamiento del proceso de formación dentro de la misma, para así lograr la motivación en ellos de entregar su milla extra. El replanteamiento no se refiere solo a capacitar a los colaboradores para que puedan desempeñarse efectivamente en el cumplimiento del objetivo, sino implementar herramientas tecnológicas e innovadoras que permitan tener mayor alcance con sus colaboradores.

Así mismo, en los últimos tres años, la universidad viene realizando la encuesta de clima organizacional GPTW- mejor conocida como Trust Index y el Culture Audit. En el Trust Index, una de las cinco dimensiones tiene una puntuación por debajo de la meta esperada (80%), que corresponde a la dimensión de respeto, donde se analiza el tema de capacitación y/o formación. La puntuación porcentual oscila entre un grado de confianza de 67 y 78 puntos porcentuales; este punto en específico es una oportunidad de mejora para la universidad. Esta baja puntuación en la encuesta de GPTW permite inferir que los

colaboradores no se sienten reconocidos y que tampoco creen tener apoyo profesional, lo que hace que su nivel de satisfacción en su lugar de trabajo baje unos puntos porcentuales. Con el fin de aclarar ciertas inquietudes y saber la asociación que tienen, surge el siguiente interrogante que se busca abordar en la presente investigación: ¿Existe una relación entre la formación y el clima organizacional en una universidad privada del Perú en el 2019?

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema general

¿Existe una relación entre la formación y el clima organizacional en una universidad privada del Perú en el 2019?

2.2.2 Problemas específicos

2.2.2.1 Problema específico 1

¿Existe una relación entre la formación de reciclaje y el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019?

2.2.2.2 Problema específico 2

¿Existe una relación entre la formación transversal (multifuncional) y el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019?

2.2.2.3 Problema específico 3

¿Existe una relación entre la formación por ordenadores (e-learning) y el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019?

2.3 Formulación de las hipótesis de investigación

2.3.1 Hipótesis general

La formación está relacionada con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

2.3.2 Hipótesis específicas

2.3.2.1 Hipótesis específica 1

La formación de reciclaje está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

2.3.2.2 Hipótesis específica 2

La formación transversal (multifuncional) está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

2.3.2.3 Hipótesis específica 3

La formación por ordenadores (e-learning) está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

2.4 Objetivos de la investigación

2.4.1 Objetivo general

Determinar la relación de la formación con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

2.4.2 Objetivos específicos

2.4.2.1 Objetivo específico 1

Conocer y analizar la relación de la formación de reciclaje con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

2.4.2.2 Objetivo específico 2

Conocer y analizar la relación de la formación transversal (multifuncional) con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

2.4.2.3 Objetivo específico 3

Conocer y analizar la relación de la formación por ordenadores (e-learning) con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

2.5 Justificación de la investigación

La presente investigación resulta relevante para la universidad materia de estudio, dado que, a través de herramientas de metodología cuantitativa, busca darle a conocer cuál es la relación que están produciendo específicamente cada uno de sus tipos de programas de formación: transversales, reciclaje y de formación por ordenador -según la clasificación elaborada por Gómez, Balkink y Cardy (2016)- con el clima organizacional que se vive en la misma. Aspectos que, en definitiva, son relevantes para dicha universidad. Formación: desde la alta gerencia, se ha determinado como uno de sus principales focos de atención el desarrollo del área de capacitación en respuesta a la nueva coyuntura de la disminución de la vida promedio de las competencias en el mundo laboral; y clima laboral: al detectar cómo una de las principales oportunidades de mejora son las sentencias relacionadas a temas de capacitación dentro de la evaluación Trust Index.

Además, la universidad en mención, al igual que otras organizaciones, saben bien que la remuneración que reciben los colaboradores a final de mes ya no es tan importante si la empresa no ofrece otro tipo de incentivos no económicos, por los cuales merezca la pena permanecer dentro de la compañía. Asimismo, es bien sabido que las universidades, ya sean públicas o privadas, tienen como objetivo principal ofrecer al mercado una formación íntegra de profesionales, pues se asume que deben contar con los recursos necesarios, tanto tangibles como intangibles, para dotar a las personas usuarias de sus servicios de todas aquellas competencias y habilidades que se requieren para recibirse como tales.

Por ello, si el giro del negocio consiste en formar personas competentes en las distintas ramas educativas, resulta relevante lograr consistencia entre lo que se ofrece al cliente externo y también al cliente interno, puesto que, de una u otra manera, la imagen de la organización se transmite como un todo íntegro. Particularmente, en el caso de las universidades, pues actualmente, las regulaciones impartidas a las mismas por parte de Sunedu y otras organizaciones regulatorias presentan una tendencia creciente. Igualmente, una de las principales motivaciones de las personas que integran las filas de una institución educativa, en general, es debido a que también buscan verse dotados de una mejora en su empleabilidad. De tal forma, una vez más se evidencia la importancia de los temas formativos dentro de la organización materia de estudio.

Al revelar dicha relación, los beneficios para la universidad privada materia de estudio se podrán dar en distintos aspectos: facilitar la toma de decisiones y lograr un mejor uso de los recursos, debido a que se detectan cuáles son aquellos programas de formación que sí están aportando valor agregado a la organización para así mantenerlos y/o perfeccionarlos, y aquellos que no estén cumpliendo con esto, discontinuarlos; retención del talento, pues es sabido que en la actualidad, la remuneración por sí sola no logra que los colaboradores visualicen un futuro estable en su compañía sino que buscan otro tipo de salario emocional, siendo el desarrollo profesional y personal uno de los principales; mejora del clima laboral, uno de los principales objetivos organizacionales de universidad materia de estudio es lograr un ambiente laboral agradable, por ende, detectando los programas de formación de relación positivo, se logrará que los colaboradores estén felices de laborar en una empresa que se preocupe por volverlos más empleables frente a los retos futuros de la empresa y el entorno, felicidad y nuevos conocimientos que definitivamente traerán consigo una mejora en el desempeño, por lo tanto, en la productividad de la empresa.

Asimismo, otra razón relevante por la cual se decidió analizar dicha relación entre la formación y el clima organizacional es porque consideramos que la presente investigación puede ser empleada como un marco orientador para futuras investigaciones sobre estos mismos temas, para posteriormente ser tomada como fuente valedera de investigación para otros trabajos, en principio para el personal del sector educativo universitario privado, pudiendo llegar incluso a ayudar a desarrollar con mayor profundidad estudios en otros sectores.

Por último, es importante destacar que se ha creado un instrumento de medición, a partir de una base teórica sólida y contando con la validación de expertos en la materia, que definitivamente permitirá que dicha herramienta sea de utilidad para otros estudios relacionados al tema y rubro trabajado.

2.6 Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones encontradas radica en la imposibilidad de generalizar los resultados dentro del sector de educación privada del Perú, puesto que al haber elegido como materia de estudio una universidad, la muestra no se considera representativa de dicho sector. De igual modo, al tratarse de una universidad, esta se rige bajo los principios de la Ley Universitaria 23733 y uno de ellos establece que los profesores deberán hacer uso de un periodo vacacional equivalente a 60 días calendario; ante este panorama, se presenta la limitación de realizar los trabajos a sus escasos y delimitados días de labores dentro de la universidad.

Otra limitación propia de la aplicación de toda encuesta es el grado de transparencia de las respuestas, dado que podría darse el caso de que existan algunos colaboradores que manipulen sus respuestas producto del miedo a recibir represalias por parte de la compañía. Para concluir, si bien es cierto que la universidad materia de investigación autoriza la aplicación de una encuesta a su personal, permitiendo que la presente tesis sea desarrollada con éxito; por temas de políticas y reglamentos internos, establece como parámetro restrictivo la no publicación de su nombre, así como tampoco el de la corporación a la que pertenece.

3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1 Nivel de investigación

La investigación actual es de índole correlacional y con un enfoque cuantitativo, su propósito es medir la dirección y fuerza del coeficiente de correlación existente entre las variables de formación y clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Es importante conocer la relación y el grado que existe en cada una de las variables como las características de las mismas. En cuanto a la metodología cuantitativa, ésta hace uso de la recolección de datos para probar las hipótesis, siendo lo más relevante la demostración del estudio que se ha establecido y validar la información utilizada en el mismo.

3.2 Diseño

El diseño de la investigación es no experimental y transversal porque se realiza el análisis de las variables, las cuales no se manipulan y básicamente sus comportamientos son observados, para finalmente analizarlos. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) (p.149). Además, es de corte transversal, significa que obtiene información del objeto de estudio única vez en un momento dado (Bernal, 2010, p.118).

3.3 Población / muestra

La población está conformada por los colaboradores tiempo completo, los cuales están conformados por personal docente y administrativo, con un tiempo de servicio mayor a seis meses, de una universidad privada del Perú ubicada en la provincia de Lima, que consta de 232 trabajadores. Para esta investigación se toma como muestra un total de 145 colaboradores, quienes son el objeto de la investigación.

3.4 Técnica de muestreo

El tamaño de la muestra ha sido obtenido mediante criterios no probabilísticos de muestreo intencional, pues para la selección de los encuestados no se consideró alguna fórmula de probabilidad, sino que fue por conveniencia teniendo en cuenta dos criterios: de acceso y disponibilidad. La muestra está constituida por los colaboradores tiempo completo que cuentan con más de seis meses prestando sus servicios a una universidad privada del Perú, constituyendo una muestra total de 145 colaboradores.

3.4.1 Criterios de inclusión de la población objetivo

Para hallar la muestra de nuestro estudio, se utilizó la siguiente fórmula de población finita, que según Aguilar (2005) indica que se utiliza esta fórmula cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran, según :

$$n = \left[\frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} \right]$$
$$n = \left[\frac{232 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (232 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} \right]$$

N: 232

p: 50%

q: 50%

e: 5%

Z: 1.96

Donde la población está representada por “N” y conformada por 232 colaboradores tiempo completo, tanto personal docente como administrativo, con un tiempo de servicio mayor a seis meses, de una universidad privada del Perú ubicada en la provincia de Lima; el margen de error es 5% el cual expresa la cantidad de error de los resultados de la encuesta del presente trabajo; el nivel de confianza es de 95%, significa que los resultados probablemente cubrirán las expectativas el 95% de las veces. Al tener 95% de nivel de confianza se tiene que z es igual a 1.96 Además es importante señalar que estos valores son los habitualmente se utilizan en estudios de ciencias sociales.

Mencionar que el valor de la probabilidad que ocurra, representado por “p” es de 50%, el cual se estableció teniendo en cuenta que no existen estudios similares previos sobre la investigación. Además, considerar que la probabilidad que ocurra “p” es complementaria a la probabilidad que no ocurra, representada por “q”, por lo que la suma de ambos debe ser 1, teniendo como resultado de la probabilidad que no ocurra “q” por 50%.

Finalmente, luego de mencionar los elementos de la muestra y aplicar la fórmula propuesta, el resultado indica que la muestra para la presente investigación está representada por 145.

3.5 Método de análisis no paramétrico

3.5.1 La prueba chi cuadrado

Es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas, las cuales no considera relaciones causales. Se simboliza como “X²”.

Hipótesis por probar: correlacionales.

Variables involucradas: dos.

Nivel de medición de las variables: nominal u ordinal (o intervalos o razón reducidos a ordinales).

Procedimiento: se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías. (Hernández et al, 2014, p.318)

3.5.2 Rho de Spearman

Es una prueba estadística que permite medir la correlación de dos variables cuyas mediciones son al menos en escala de intervalos o rangos (Llinás, 2017, p.349).

Estudio correlacional, el cual asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Hernández et al. 2014, p.322)

La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con valores altos en una variable tenderán también a mostrar valores elevados en la otra. Si es negativa, significa que sujetos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable. Si dos variables están correlacionadas y se conoce la magnitud de la asociación, se tienen bases para predecir, con mayor o menor exactitud, el valor aproximado que tendrá un grupo de personas en una variable, al saber qué valor tienen en la otra. (Hernández et al. 2014, p.94)

3.5.3 Tablas de contingencia

Las tablas de contingencia, además de servir para el cálculo de Chi cuadrada y otros coeficientes, son útiles para describir conjuntamente dos o más variables. Esto se efectúa al

convertir las frecuencias observadas en frecuencias relativas o porcentajes. (Hernández et al. 2014, p.321)

3.6 Instrumento

Según Hernández (2014, p. 200), en su investigación “Metodología de Investigación” menciona tres requerimientos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad, las cuales indica ser de importancia para toda medición o instrumento de recolección de datos.

3.6.1 Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

S_i^2 = es la varianza del ítem i

S_t^2 = es la varianza de la suma de todos los ítems

K = es el número de preguntas o ítems.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa > 0,9 es excelente

Coeficiente alfa > 0,8 es bueno

Coeficiente alfa > 0,7 es aceptable

Coeficiente alfa > 0,6 es cuestionable

Coeficiente alfa > 0,5 es pobre

Coeficiente alfa < 0,5 es inaceptable

El resultado de confiabilidad para nuestro instrumento es de 79,61, lo que indica tener una confiabilidad aceptable. (Ver Anexo 2)

3.6.2 Validez

Para determinar este requisito se consideró la validez de expertos, según Hernández (2014, p. 204) el cual es un método de validación útil para comprobar la fiabilidad de la investigación. Las personas con trayectoria en el tema, brindan su opinión y dan información, evidencia, juicios y valoraciones, que es de valor la investigación. La función de los expertos es muy importante ya que se perfecciona el instrumento, eliminando aspectos irrelevantes, incluyendo los que son indispensables y/o cambiando aquellos que lo requieran. Para la investigación presente se consideró la validez de tres expertos, los cuales cuentan con un grado de Magister y son expertos tanto en el tema investigado, como en estadística. La validación de los expertos tuvo resultados favorables, ya que contamos con la aceptación de los tres, considerando a nuestro instrumento conforme y aplicable, no se tuvo observaciones o comentarios para adicionar. (Ver anexo 3)

3.6.3 Objetividad

Mide el grado de ser o no influenciado por los sesgos y tendencias que puedan existir, se espera que con la objetividad el instrumento sea transparente y no discrimine algún aspecto. Como menciona Hernández (2014, p. 207) para aplicar un instrumento, los requisitos como validez, confiabilidad y objetividad no se debe considerar como elementos separados, por el contrario, sino complementarios. Es por eso que el tener una confiabilidad aceptable y la validación de los expertos con el instrumento, podemos inferir que el mismo cuenta con objetividad.

3.7 Matriz de operacionalización de variables

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), en su investigación “Metodología de Investigación” señala la importancia de realizar una revisión literaria exhaustiva de tal forma que se logre encontrar instrumentos que puedan servir como referencia para lograr medir las variables en estudio. Para la presente investigación, nuestro sistema de medición se formuló de la siguiente:

Para la elaboración de la matriz de operacionalización en la variable formación se utilizó el modelo Kirkpatrick de la evaluación de impacto de la formación. Es importante mencionar que dicho modelo incluido en su libro “Evaluación de Acciones Formativas”, es considerado a nivel mundial un modelo estándar en la elaboración de estrategias de evaluación de la formación, con lo cual, definitivamente, se puede afirmar que nos encontramos frente a un sistema de medición confiable, válido y objetivo. El modelo Kirkpatrick plantea la

evaluación de la formación en cuatro niveles; secuencia en el cual, a medida que se avanza de nivel, el nivel de complejidad y la demanda de tiempo se incrementa; sin embargo, la información generada se va volviendo cada vez más valiosa. Estos niveles propuestos son los siguientes:

- **Reacción:** mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa
- **Aprendizaje:** es la medida en que los participantes cambian sus actitudes y/o amplían sus conocimientos
- **Conducta:** tiene como objetivo medir si efectivamente se ha generado un cambio en la conducta del trabajador en el desarrollo de su labor.
- **Resultados:** se valida que el programa ayudó al logro de los resultados de la organización. Se pueden relacionar con el aumento de producción, mejora de calidad, reducción de costos, reducción de rotación en la planilla, mejores beneficios, mejora en clima laboral, entre otros.

Para el diseño de nuestro instrumento, en lo que respecta a la variable formación, se utilizaron los tres primeros niveles; es decir las dimensiones a medir fueron: reacción, aprendizaje y conducta. El último nivel, resultados, no formó parte de nuestro sistema de medición pues el requisito fundamental para el mismo es contar con información histórica y la empresa materia de estudio, a la fecha, no ha generado información cuantitativa en lo que respecta a temas de formación.

En lo que respecta a la variable clima organizacional se tomó como base el conocido y modelo pionero Great Place To Work. Resulta relevante mencionar que el modelo Great Place To Work (s.f.), no solamente es uno de los modelos más utilizados por las empresas en nuestro país Perú, sino que, además es tomado como modelo de medición del clima organización en más de 45 países alrededor del mundo. El modelo de gestión de personas Great Place To Work (s.f.) investiga y reconoce a las mejores empresas para trabajar, utilizando una metodología objetiva y estricta. De esta manera, para el caso del modelo Great Place to Work, también podemos afirmar que se constituye como un modelo de medición válido, confiable y objetivo. Esta herramienta de medición está formada por cinco dimensiones, las cuales son las siguientes:

- **Credibilidad,** hace referencia a la manera en que el colaborador percibe a sus superiores y a la empresa.

- Respeto, trata sobre cómo el colaborador siente que es visto y tratado por sus superiores.
- Imparcialidad, revela la existencia o ausencia de discriminación en el ámbito laboral.
- Orgullo, sentimiento producido no solamente por el trabajo realizado, sino también por el equipo y la institución misma.
- Camaradería, se refiere al sentimiento de familia y de unidad dentro de los integrantes del equipo.

Para la construcción de la variable clima organizacional de la presente investigación, se utilizó como base las cinco dimensiones planteadas por el modelo Great Place to Work. Sin embargo, es importante señalar que los indicadores y aseveraciones de dicha variable fueron adaptados para nuestro instrumento, a fin de lograr la proporcionalidad necesaria entre las dimensiones e ítems de nuestras variables de interés: formación y clima organizacional, el cual es un requisito indispensable para el procesamiento exitoso de resultados.

3.7.1 Matriz de operacionalización de las variables

Tabla 1. *Variable 1: Formación*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel o rango
Formación de reciclaje	Reacción	1. Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para mi área de trabajo.	(5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo	Nivel bajo (1-2)
		2. Considero que los contenidos de estos cursos de actualización atienden las necesidades requeridas por mi puesto.		
		3. Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoran las competencias específicas de mi puesto.		
		4. Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.		
		5. Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.		
	Aprendizaje	6. La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos de actualización.	(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo	Nivel medio (3)
		7. La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos.		
		8. Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos de actualización en mi trabajo.		
	Conducta	9. Estos cursos de actualización me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario.	(1) Totalmente en desacuerdo	Nivel alto (4-5)
		10. Considero que mi jefe inmediato, luego de estos cursos, ha percibido una mejora en mi desempeño.		
		11. Tengo la seguridad de que gracias a estos cursos de actualización realizo mejor mi trabajo diario.		

Formación transversal (multifuncional)	Reacción	12. Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para todo el personal, independientemente de su área, nivel o puesto de trabajo en la organización.		
		13. Considero que los contenidos de estos cursos generales (impartidos para toda la organización) atienden las necesidades requeridas por mi puesto.		
		14. Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoran las competencias generales de la empresa.		
		15. Me agrada poder conocer e integrarme con personas de otros equipos, cuando participo de estos cursos generales brindados para todos los colaboradores de la empresa.		
		16. Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.	(5) Totalmente de acuerdo	Nivel bajo (1-2)
		17. Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.	(4) De acuerdo	
		18. Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su nivel jerárquico.	(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Nivel medio (3)
			(2) En desacuerdo	
	Aprendizaje	19. La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos generales.	(1) Totalmente en desacuerdo	Nivel alto (4-5)
		20. La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos generales.		
		21. Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos generales en mi trabajo.		
	Conducta	22. Estos cursos generales me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario.		
		23. Considero que mi jefe inmediato, luego de estos cursos generales, ha percibido una mejora en mi desempeño.		
		24. Tengo la seguridad que gracias a estos cursos generales realizo mejor mi trabajo diario.		

Formación por ordenadores (e – learning)	Reacción	25. Considero que los cursos o talleres de formación virtual (a través de computadores, tablets, celulares, entre otros ordenadores) son útiles para mi desarrollo profesional.	(5) Totalmente de acuerdo	Nivel bajo (1-2)
		26. Considero que los contenidos de estos cursos virtuales aportan mayor alcance para atender las necesidades requeridas por mi puesto.	(4) De acuerdo	
		27. Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme a los cursos o talleres virtuales que mejoran las competencias generales y/o específicas de mi puesto.	(3) Ni de acuerdo,	
		28. Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar nuestra edad.	ni en desacuerdo	Nivel medio (3)
		29. Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa, sin importar nuestro género.	(2) En desacuerdo	
		30. Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar nuestro nivel jerárquico.	(1) Totalmente en desacuerdo	Nivel alto (4-5)
		31. Considero positiva la idea de poder llevar estos cursos virtuales, ya que puedo tomarlos desde casa o cualquier otro lugar.		
		32. Valoro estos cursos virtuales en donde puedo gestionar mi tiempo decidiendo los horarios para llevarlos.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. *Variable 2: Clima Organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel o rango
Credibilidad	Comunicación	1. Me siento informado sobre los cambios importantes y noticias de la empresa.	(5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Nivel bajo (1-2)
		2. Mi jefe me indica que es lo que espera de mi trabajo de forma transparente y oportuna.		
		3. Es posible hablar con los jefes, son asequibles.		
	Habilidades Gerenciales	4. Considero que el manejo de la empresa es realizado por jefes competentes.	(2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo	Nivel medio (3) Nivel alto (4-5)
		5. Mi jefe realiza un buen trabajo en la delegación de funciones en el equipo.		
	Integridad	6. Las acciones de los jefes son respaldadas por su palabra.		
		7. Estoy convencida que el manejo de la empresa se realiza con ética y honestidad.		
		8. Mi jefe cumple lo que me promete.		
Respeto	Soporte profesional	9. La empresa me proporciona los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar de manera óptima mi trabajo.	(5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Nivel bajo (1-2) Nivel medio (3)
		10. Cuento con la información necesaria para desarrollar bien mis labores en el trabajo.		
	Colaboración	11. Los jefes promueven, atienden y responden genuinamente a nuestras ideas y/o propuestas.	(2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo	Nivel alto (4-5)
		12. Los jefes involucran a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones.		

Orgullo	Trabajo en equipo	13. Los colaboradores de esta empresa están dispuestos a realizar un esfuerzo extra por la empresa.		
		14. Sé que puedo contar con mis compañeros para su apoyo en alguna actividad adicional a sus funciones diarias.	(5) Totalmente de acuerdo	Nivel bajo (1-2)
		15. Cuando veo nuestros logros de equipo me siento orgulloso.	(4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo,	
	Trabajo individual	16. Considero que mi participación es importante y genera resultados en la organización.	ni en desacuerdo	Nivel medio (3)
		17. Considero que los logros alcanzados a la fecha han sido producto de mi esfuerzo y de las enseñanzas recibidas en la empresa.	(2) En desacuerdo	
	Imagen corporativa	18. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	(1) Totalmente en desacuerdo	
		19. Estoy orgulloso de decirle a otras personas que trabajo en esta empresa.		Nivel alto (4-5)
		20. Me siento satisfecho por la manera en que contribuimos como entidad a la sociedad.		
Camaradería	Familiaridad	21. Puedo comportarme genuinamente como soy en esta empresa.	(5) Totalmente de acuerdo	Nivel bajo (1-2)
		22. Los colaboradores de esta empresa se preocupan por sus compañeros.	(4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo,	
	Hospitalidad	23. En esta empresa me hacen sentir bienvenido desde mi primer día de trabajo.	ni en desacuerdo	Nivel medio (3)
		24. Este es un lugar cálido y amigable para trabajar	(2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo	
Imparcialidad	Equidad de recompensas	25. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial por nuestro desempeño (cursos de capacitación, promoción, premios económicos y/o no económicos, entre otros).	(5) Totalmente de acuerdo	Nivel bajo (1-2)
		26. La retribución económica, salario, que recibo de la empresa responde a mi esfuerzo, responsabilidad y habilidades en el cumplimiento de mis funciones.	(4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo,	
	Ausencia de favoritismo	27. En esta empresa los ascensos se les dan a quienes más se lo merecen.	ni en desacuerdo	Nivel medio (3)
		28. Las posibilidades de rotación son las mismas para todos los que trabajamos en esta organización.	(2) En desacuerdo	
		29. Los jefes tratan a todos por igual.	(1) Totalmente en desacuerdo	Nivel alto (4-5)

Fuente: Elaboración propia

4 CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN

4.1 Técnica de recolección de datos

En cuanto a la técnica de recolección de datos, estos se obtuvieron a través de la aplicación de una encuesta elaborada para la presente investigación que recoge información sobre formación expresada mediante tres dimensiones: formación de reciclaje, formación transversal y formación e-learning, así como también información acerca del clima organizacional; para esta última se emplearon cinco dimensiones: Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería. Dicha encuesta está compuesta por un total de 61 preguntas. Parte de esta técnica de recolección de datos, consistió en emplear como metodología para ponderar los criterios que constituyen cada dimensión al escalamiento tipo Likert, pues esta escala de medición permite medir actitudes en las personas encuestadas.

El escalamiento tipo Likert se compuso de la siguiente manera:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

De esta manera, a través de la escala de medición Likert, cada colaborador encuestado indicará si se encuentra en un rango que va desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo con cada alternativa, pudiendo así medir sus reacciones.

En lo que respecta a la fijación de los niveles o rangos de nuestra matriz de operacionalización de las variables, se definieron en base a los siguientes criterios:

Antecedentes históricos: La empresa materia de investigación posee la tendencia de emplear la siguiente clasificación, tal como se muestra en nuestra matriz de operacionalización de variables:

Nivel Bajo (1-2)

Nivel Medio (3)

Nivel Alto (4-5)

Tamaño de muestra: Debido a que el análisis de la prueba chi cuadrado exige que las tablas de contingencia deben tener como mínimo cinco observaciones por cada cruce de nivel.

Simplicidad de interpretación: Al tener tres niveles, se puede interpretar de manera más sencilla los resultados de las tablas de contingencia.

4.2 Técnica de procesamiento y análisis de la información

Obtenida toda la información, se procedió a tabular los datos en una matriz mediante el uso de la herramienta de Microsoft Excel 2013. Por otro lado, el análisis, verificación y procesamiento de la información se realizó con un procesador Dual Core y el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales IBM SPSS Statistics V25.0.

4.3 Aplicación

El objetivo de este trabajo es analizar la asociación de la formación con el clima organizacional de una universidad privada del Perú en el año 2019. En cuanto a la técnica de recolección de datos, como se mencionó en líneas anteriores, se obtuvieron a través de la aplicación de una encuesta elaborada para la presente investigación que recoge información sobre formación expresada mediante tres dimensiones: formación de reciclaje, formación transversal y formación e-learning, así como también información acerca del clima organizacional; empleando para esta última cinco dimensiones: Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería. (Ver Anexo 4)

Las encuestas se aplicaron de manera virtual, por medio del uso del correo corporativo de dicha universidad privada materia de estudio; el plazo de aplicación fue de cinco días hábiles.

Para los fines de determinar la validez del instrumento se recurrió a la opinión de los expertos.

Como se mencionó en el capítulo anterior, se consideraron a todos los colaboradores tiempo completo que tuvieran como mínimo 6 meses de permanencia en la compañía. El cuestionario se aplicó virtualmente a 145 trabajadores de tiempo completo de dicha universidad privada del Perú. Cabe aclarar que llenar cada encuesta tomó un promedio de 20 minutos por persona.

5 CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Descripción de la muestra

Como se mencionó, la población está compuesta por colaboradores tiempo completo, que son personal docente y administrativo, con un tiempo de servicio mayor a seis meses, de una universidad privada del Perú ubicada en la provincia de Lima, que consta de 232 trabajadores. Para esta investigación se toma como muestra un total de 145 colaboradores, quienes son el objeto de la investigación y el detalle de nuestra muestra se encuentra en la siguiente tabla 3.

Tabla 3. *Distribución de frecuencias según categorías de los encuestados*

Variable	Categorías	Frecuencia (fi)	Porcentaje (pi%)	Porcentaje Acumulada (Pi%)
Rango de Edad	20-29 años	37	25,5%	25,5%
	30-39 años	62	42,8%	68,3%
	40-49 años	29	20,0%	88,3%
	50-59 años	12	8,3%	96,6%
	60 + años	5	3,4%	100,0%
Sexo	Femenino	59	40,7%	40,7%
	Masculino	86	59,3%	100,0%
Tiempo de trabajo en la empresa	< 1 año	5	3,4%	3,4%
	1-3 años	104	71,7%	75,2%
	4-7 años	36	24,8%	100,0%
Cargo	Asistentes	30	20,7%	20,7%
	Profesor a tiempo completo	28	19,3%	40,0%
	Coordinadores	24	16,6%	56,6%
	Analistas	23	15,9%	72,4%
	Jefes	9	6,2%	78,6%
	Asesores	5	3,4%	82,1%
	Telemarketer	4	2,8%	84,8%
	Técnicos	3	2,1%	86,9%
	Content	2	1,4%	88,3%
	Directores	2	1,4%	89,7%
	Diseñadores	2	1,4%	91,0%
	Gerentes	2	1,4%	92,4%
	Gestor Comercial de Cursos In- House	2	1,4%	93,8%
	Orientador Educativo	2	1,4%	95,2%
	Comprador	1	0,7%	95,9%
	E-Marketing Manager	1	0,7%	96,6%
	Líder Técnico de BI y Data Science	1	0,7%	97,2%
	Postproductor	1	0,7%	97,9%
	Redactor Creativo	1	0,7%	98,6%
	Subgerente de TI	1	0,7%	99,3%
	Trabajadora Social	1	0,7%	100,0%
Área de trabajo	Ingenierías	30	20,7%	20,7%
	UTEC	18	12,4%	33,1%
	Marketing	16	11,0%	44,1%
	Departamentos	14	9,7%	53,8%
	Administración y Finanzas	12	8,3%	62,1%

Educación Ejecutiva	11	7,6%	69,7%
Centros	8	5,5%	75,2%
Direcciones	8	5,5%	80,7%
Innovación	5	3,4%	84,1%
Proyectos	5	3,4%	87,6%
Recursos Humanos	4	2,8%	90,3%
Servicios	3	2,1%	92,4%
Bioingeniería	2	1,4%	93,8%
Career Services	2	1,4%	95,2%
Legal	2	1,4%	96,6%
Relaciones Institucionales	2	1,4%	97,9%
Calidad e Innovación Educativa	1	0,7%	98,6%
Cita Moore	1	0,7%	99,3%
Logística	1	0,7%	100,0%
N	145	100%	

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la Tabla 3, la distribución de frecuencias según categorías de los encuestados, estos datos importantes para la descripción de la muestra como rango de edad, sexo, tiempo de trabajo en la empresa, cargo y área de trabajo.

A continuación, se muestra los gráficos de las categorías presentadas con sus respectivas descripciones:

Figura 1. Frecuencia porcentual según el rango de edades de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

En figura 1 se observa la frecuencia porcentual según del rango de edades de los encuestados, manifestando que el 25,5% presentaron la edad de 20 a 29 años, el 42,8% de 30 a 39 años,

el 20,0% de 40 a 49 años, el 8,3% de 50 a 59 años y el 3,4% de 60 a más años. Indicando que la mayoría de encuestados tienen más de 30 años.

Figura 2. Sexo de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

En figura 2 se observa la frecuencia porcentual según sexo de los encuestados, manifestando que el 40,7% fueron de sexo femenino, y el 59,3% se sexo masculino. Indicando que la mayoría de encuestados son varones.

Figura 3. Rango de edad de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

En figura 3 se observa la frecuencia porcentual según el tiempo de trabajo de los encuestados, manifestando que el 71,7% tienen de uno a tres años trabajando en la Universidad y por siguiente con mayor antigüedad un 24,8% tienen de cuatro a siete años. Mientras que en menor proporción un 3,4% tienen menos de un año trabajando.

Figura 4. Cargo

Fuente: Elaboración propia

En figura 4 se observa la frecuencia porcentual según el cargo que desempeñan los encuestados, manifestando que el 20,7% fueron asistentes, el 19,3% fueron Profesores a tiempo completo, el 16,6% Coordinadores y el 15,9 fueron analistas entre los principales encuestados; mientras que, el grupo restante representa el 27,5%.

Figura 5. Área de trabajo

Fuente: Elaboración propia

En figura 5 se observa la frecuencia porcentual según el área de trabajo los encuestados, manifestando que el 20,7% trabaja en ingeniería, el 12,4% trabaja en UTEC, el 11% trabaja en Marketing, el 9,7% trabaja en departamentos y el 8.3% trabaja en Administración y Finanzas entre los principales encuestados. Mientras que el grupo restante representa el 37,9%.

5.2 Contrastación de resultados

5.2.1 Hipótesis estadística general

Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Regla de decisión

$$p \geq \alpha \rightarrow \text{no se rechaza la hipótesis nula } H_0$$

$$p < \alpha \rightarrow \text{se rechaza la hipótesis nula } H_0$$

Hipótesis

H_0 : la formación no está relacionada con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

H_a : la formación está relacionada con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

Tabla 4. *Prueba de Chi-cuadrada entre las variables, formación y clima organizacional*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada	40,408	4	,000
Razón de verosimilitudes	37,860	4	,000
Asociación lineal por lineal	25,955	1	,000
Nº. de casos válidos	145		

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 4, los resultados del estadístico de Chi-cuadrada con grado de libertad de 4 y 145 casos válidos tiene un valor de $X^2 = 40,408$ y la significancia $p=0,000$. La razón de verosimilitud es 37,860 y el valor $p = 0,000$ (en un nivel de significancia menor a 0,05 descrita teóricamente). Existe asociación entre las variables, formación y clima organizacional.

Tabla 5. *Coeficiente de correlación entre las variables, formación y clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019*

			Formación	Clima organizacional
Rho de Spearman	Formación	Coeficiente de correlación	1,000	,424
		Sig. (p)	-	,000
		N	145	145
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,424	1,000
		Sig. (p)	,000	-
		N	145	145

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, en la Tabla 5 se demostró específicamente con el coeficiente de correlación de Spearman, la dirección y grado de relación entre las variables, formación y clima organizacional, generando un valor de $r = 0,424$ e indicando una asociación de dirección positiva y de grado débil, según Hernández et al. (2014), y se prueba que la relación es directamente proporcional, es decir, cuanto más alto es el nivel de formación tiende a mayor nivel de clima organizacional. Estas afirmaciones son estadísticamente significativas porque es menor al nivel de significancia ($p = 0,000 < 0,05$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a); por ello, se concluye que la formación se relaciona positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

Tabla 6. *Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación y clima organizacional*

				Clima Organizacional			Total
Formación				Baja	Media	Alta	
				Baja	Media	Alta	
	Baja	Recuento	33	12	8	53	36,6%
		% del total		22,8%	8,3%	5,5%	
	Media	Recuento	13	27	8	48	33,1%
		% del total		9,0%	18,6%	5,5%	
	Alta	Recuento	8	12	24	44	30,3%
		% del total		5,5%	8,3%	16,6%	
	Total	Recuento	54	51	40	145	100,0%
		% del total		37,2%	35,2%	27,6%	

Fuente: Elaboración propia

De esa forma, la asociación es significativa entre las variables, formación y clima organizacional, dado que se demuestra en la Tabla 6 la distribución de frecuencias, donde la tendencia de la proporcionalidad es apreciable entre los niveles de las variables; además, se

observa que un 36,6% de los encuestados apreciaron nivel de Formación Baja, un 33,1% en nivel Media y un 30,3% en nivel Alta.

Figura 6. Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación y clima organizacional
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 6 se puede apreciar con claridad la tendencia de la distribución de los valores porcentuales en niveles (Baja, Media y Alta) de los datos obtenidos de la precepción de los encuestados, con respecto a la relación de la formación con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019. Además, se observa que los que percibieron nivel de Formación Baja: 22,8% indicaron el nivel de clima organizacional Baja, 8,3% en nivel Media y 5,5% en nivel Alta; los que apreciaron nivel de Formación Media: 9,0% indicaron el nivel de clima organizacional Baja, 18,6% en nivel Media y 5,5% en nivel Alta; y los que apreciaron nivel de Formación Alta: 5,5% indicaron el nivel de clima organizacional Baja, 8,3% en nivel Media y 16,6% en nivel Alta.

5.2.2 Hipótesis estadística específica 1

Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Regla de decisión

$$p \geq \alpha \rightarrow \text{no se rechaza la hipótesis nula } H_0$$

$$p < \alpha \rightarrow \text{se rechaza la hipótesis nula } H_0$$

Hipótesis

H₀: la formación de reciclaje no está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

H_a: la formación de reciclaje está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

Tabla 7. *Prueba de Chi-cuadrada entre la dimensión formación de reciclaje y la variable clima organizacional*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada	34,887	4	,000
Razón de verosimilitudes	33,040	4	,000
Asociación lineal por lineal	25,160	1	,000
N°. de casos válidos	145		

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se observan en la Tabla 7 los resultados del estadístico de Chi-cuadrada con grado de libertad de 4 y 145 casos válidos tiene un valor de $X^2 = 34,887$ y la significancia $p=0,000$. La razón de verosimilitud es 33,040 y el valor $p = 0,000$ (en un nivel de significancia menor a 0,05 descrita teóricamente). Existe asociación entre la dimensión formación de reciclaje y la variable clima organizacional.

Tabla 8. *Coeficiente de correlación entre formación de reciclaje y clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019*

			Formación de reciclaje	Clima organizacional
Rho de Spearman	Formación de reciclaje	Coeficiente de correlación	1,000	,419
		Sig. (p)	-	,000
		N	145	145
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,419	1,000
		Sig. (p)	,000	-
		N	145	145

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, en la Tabla 8 se demostró la relación entre la dimensión formación de reciclaje y el clima organizacional, mediante el coeficiente de correlación de Spearman, generando un valor de $r=0,419$ e indicando una asociación de dirección positiva y de grado débil, según Hernández et al. (2014), y se prueba que la asociación es directamente proporcional, es decir, cuanto más alto es el nivel de formación de reciclaje tiende a mayor nivel de clima organizacional. Estas afirmaciones son estadísticamente significativas porque es menor el nivel de significancia ($p=0,000 < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a); por ello, se concluye que la formación de reciclaje está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

Tabla 9. *Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación de reciclaje y clima organizacional*

			Clima Organizacional			Total
Formación de reciclaje	Baja	Recuento	Baja	Media	Alta	56
		% del total	34	15	7	38,6%
	Media	Recuento	23,4%	10,3%	4,8%	58
		% del total	14	29	15	40,0%
	Alta	Recuento	9,7%	20,0%	10,3%	31
		% del total	6	7	18	21,4%
Total		Recuento	4,1%	4,8%	12,4%	145
		% del total	54	51	40	100.0%
			37,2%	35,2%	27,6%	

Fuente: Elaboración propia

Así pues, la asociación es significativa entre formación de reciclaje y clima organizacional, pues se expone en la Tabla 9 la distribución de frecuencias, donde la tendencia de la relación

es apreciable entre los niveles de las variables; además, se observa que un 38,6% de los encuestados apreciaron el nivel de Formación de reciclaje Baja, un 40,0% en nivel Media y un 21,4% en nivel Alta.

Figura 7. Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación de reciclaje y clima organizacional
Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, en la Figura 7 se puede apreciar con claridad la tendencia de la distribución de los valores porcentuales, en niveles (Baja, Media y Alta), de los datos obtenidos de la precepción de los encuestados con respecto a la relación de la formación de reciclaje con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019. Igualmente, se observan los que percibieron el nivel de Formación de reciclaje Baja: 23,4% indicaron el nivel de Clima Organizacional Baja, 10,3% en nivel Media y 4,8% en nivel Alta; los que apreciaron el nivel de Formación de reciclaje Media: 9,7% indicaron el nivel de Clima Organizacional Baja, 20,0% en nivel Media y 10,3% en nivel Alta; y los que apreciaron el nivel de Formación de reciclaje Alta: 4,1% indicaron el nivel de Clima Organizacional Baja, 4,8% en nivel Media y 12,4% en nivel Alta.

5.2.3 Hipótesis estadística específica 2

Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Regla de decisión

$$p \geq \alpha \rightarrow \text{no se rechaza la hipótesis nula } H_0$$

$$p < \alpha \rightarrow \text{se rechaza la hipótesis nula } H_0$$

Hipótesis

H₀: la formación transversal (multifuncional) no está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

H_a: la formación transversal (multifuncional) está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

Tabla 10. *Prueba de Chi-cuadrada entre la dimensión formación multifuncional o transversal y la variable clima organizacional*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada	13,625	4	,009
Razón de verosimilitudes	13,899	4	,008
Asociación lineal por lineal	9,581	1	,002
N°. de casos válidos	145		

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse, en la Tabla 10 se exponen los resultados del estadístico de Chi-cuadrada con grado de libertad de 4 y 145 casos válidos tiene un valor de $X^2 = 13,625$ y la significancia $p = 0,009$. La razón de verosimilitud es 13,899 y el valor $p = 0,008$ (en un nivel de significancia menor a 0,05 descrita teóricamente). Existe asociación entre la dimensión formación transversal (multifuncional) y la variable clima organizacional.

Tabla 11. *Coefficiente de correlación entre formación multifuncional o transversal y clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019*

			Formación multifuncional o transversal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Formación multifuncional o transversal	Coefficiente de correlación	1,000	,262
		Sig. (p)	-	,001
		N	145	145
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,262	1,000
		Sig. (p)	,001	-
		N	145	145

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 11 se evidencia la asociación entre la dimensión formación multifuncional o transversal y el clima organizacional mediante el coeficiente de correlación de Spearman, generando un valor de $r=0,262$ e indicando una asociación de dirección positiva y de grado débil, según Hernández et al. (2014), y se prueba que la relación es directamente proporcional, es decir, cuanto más alto es el nivel de formación multifuncional o transversal tiende a mayor nivel de clima organizacional. Estas afirmaciones son estadísticamente significativas porque es menor el nivel de significancia ($p=0,001 < 0,05$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a); por ello, se concluye que la formación transversal (multifuncional) está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

Tabla 12. *Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación multifuncional o transversal y clima organizacional*

				Clima Organizacional			Total
Formación multifuncional o transversal	Baja	Recuento	25	Baja 15	Media 10	Alta 50	
		% del total		17,2%	10,3%	6,9%	34,5%
	Media	Recuento	13	14	4	31	
		% del total		9,0%	9,7%	2,8%	21,4%
	Alta	Recuento	16	22	26	64	
		% del total		11,0%	15,2%	17,9%	44,1%
		Recuento	54	51	40	145	
Total		% del total		37,2%	35,2%	27,6%	100,0 %

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la asociación es significativa entre formación transversal (multifuncional) y clima organizacional, en la Tabla 12 se observa la distribución de frecuencias, donde la tendencia de la relación es apreciable entre los niveles de las variables; igualmente, un 34,5% de los encuestados apreciaron el nivel de Formación multifuncional o transversal Baja, un 21,4% en nivel Media y un 44,1% en nivel Alta.

Figura 8. Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación transversal (multifuncional) y clima organizacional
Fuente: Elaboración propia

En Figura 8 se puede apreciar con claridad la tendencia de la distribución de los valores porcentuales, en niveles (Baja, Media y Alta), de los datos obtenidos de la precepción de los encuestados, con respecto a la asociación de la formación transversal (multifuncional) con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019. También se observa que los que percibieron el nivel de Formación multifuncional o transversal Baja: 17,2% indicaron el nivel de Clima Organizacional Baja, 10,3% en nivel Media y 6,3% en nivel Alta; los que apreciaron el nivel de Formación multifuncional o transversal Media: 9,0% indicaron el nivel de Clima Organizacional Baja, 9,7% en nivel Media y 2,8% en nivel Alta; y los que apreciaron el nivel de Formación multifuncional o transversal Alta: 11,0% indicaron el nivel de Clima Organizacional Baja, 15,2% en nivel Media y 17,9% en nivel Alta.

5.2.4 Hipótesis estadística específica 3

Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$

Regla de decisión

$p \geq \alpha \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0

Hipótesis.

H_0 : la formación por ordenadores (e-learning) no está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

H_a : la formación por ordenadores (e-learning) está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

Tabla 13. *Prueba de Chi-cuadrada entre la dimensión formación por ordenadores (e-learning) y la variable clima organizacional*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrada	25,160	4	,000
Razón de verosimilitudes	24,696	4	,000
Asociación lineal por lineal	13,472	1	,000
N de casos válidos	145		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 13 se pueden ver los resultados del estadístico de Chi-cuadrada con grado de libertad de 4 y 145 casos válidos tiene un valor de $X^2 = 25,160$ y la significancia $p=0,000$. La razón de verosimilitud es 24,696 y el valor $p = 0,000$ (en un nivel de significancia menor a 0,05 descrita teóricamente). Existe asociación entre la dimensión formación por ordenadores (*e-learning*) y la variable clima organizacional.

Tabla 14. *Coefficiente de correlación entre formación por ordenadores (e-learning) y clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019*

			Formación por ordenadores (e-learning)	Clima organizacional
Rho de Spearman	Formación por ordenadores (e-learning)	Coefficiente de correlación	1,000	,317
		Sig. (p)	-	,000
		N	145	145
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,317	1,000
		Sig. (p)	,000	-
		N	145	145

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 14 se demostró la asociación entre la dimensión formación por ordenadores (e-learning) y el clima organizacional mediante el coeficiente de correlación de Spearman, generando un valor de $r=0,317$ e indicando una asociación de dirección positiva y de grado débil, según Hernández et al. (2014), y se prueba que la relación es directamente proporcional, es decir, cuanto más alto es el nivel de formación por ordenadores (e-learning) tiende a mayor nivel de clima organizacional. Esta afirmación es estadísticamente significativa porque es menor el nivel de significancia ($p=0,000 < 0,05$); por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Así, se concluye que la formación por ordenadores (e-learning) está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

Tabla 15. *Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación por ordenadores (e-learning) y clima organizacional*

				Clima Organizacional			Total
Formación por ordenadores (e-learning)	Baja	Recuento	37	Baja 19	Media 12	Alta 68	
	Media	% del total		25,5%	13,1%	8,3%	46,9%
		Recuento	9	26	14	49	
	Alta	% del total		6,2%	17,9%	9,7%	33,8%
		Recuento	8	6	14	28	
		% del total		5,5%	4,1%	9,7%	19,3%
	Recuento		54	51	40	145	
Total							
		% del total		37,2%	35,2%	27,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como puede corroborarse, la asociación es significativa entre formación por ordenadores (e-learning) y clima organizacional, se evidencia en la Tabla 15 la distribución de frecuencias, donde la tendencia de la relación es apreciable entre los niveles de las variables. Asimismo, se observa que un 46,9% de los encuestados apreciaron el nivel de Formación por ordenadores (e-learning) Baja, un 33,8% en nivel Media y un 19,3% en nivel Alta.

Figura 9. Distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación por ordenadores (e-learning) y clima organizacional
Fuente: Elaboración propia

En Figura 9 se puede apreciar claramente la tendencia de la distribución de los valores porcentuales, en niveles (Baja, Media y Alta), de los datos obtenidos de la precepción de los encuestados con respecto a la asociación de la formación por ordenadores (e-learning) con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019. Además, se puede observar que los que percibieron el nivel de Formación por ordenadores (e-learning) Baja: 25,5% indicaron el nivel de Clima Organizacional Baja, 13,1% en nivel Media y 8,3% en nivel Alta; los que apreciaron el nivel de Formación por ordenadores (e-learning) Media: 6,2% indicaron el nivel de Clima Organizacional Baja, 17,9% en nivel Media y 9,7% en nivel Alta; y los que apreciaron el nivel de Formación por ordenadores (e-learning) Alta: 5,5% indicaron el nivel de Clima Organizacional Baja, 4,1% en nivel Media y 9,7% en nivel Alta.

6 CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. La hipótesis general es confirmada, indicando que la formación está relacionada con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019. Los resultados obtenidos en la prueba de chi-cuadrada es de valor de 40,408, con significancia 0,000, indicando así la existencia de una asociación entre las variables formación y clima organizacional. Además, el coeficiente de correlación de Spearman arrojó un resultado de 0,424, lo cual indica que existe una asociación de dirección positiva; es decir, que la formación está relacionada con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019. Además, con la tabla de distribución de frecuencia se prueba que esta relación es directamente proporcional, pues cuanto más alto es el nivel de formación, más alto es el nivel del clima organizacional. Por otro lado, los resultados obtenidos logran probar una vez más lo revelado en el estudio de Loor (2017) “El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional del docente en las instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Manabí, de la República del Ecuador”, donde efectivamente halló la correlación entre las variables de Clima Organizacional y Formación Laboral, los resultados dieron el valor $p = 0.000 < 0.05$, el cual acepta que el Clima Organizacional está relacionada en la formación de profesionales en las IES de la provincia de Manabí República del Ecuador, teniendo como resultado una correlación positiva y significativa con la formación de profesionales en la provincia de Manabí-Ecuador. Finalmente señalar que logramos el objetivo general de la investigación presente, la cual es determinar la relación de la formación con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.
2. En cuanto a la primera hipótesis específica, la cual hace referencia a que la formación de reciclaje está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019. Los resultados objetivos concluyen que se confirma nuestra hipótesis, pues la prueba de chi-cuadrada señaló un valor de 34,887, con significancia 0,000, demostrando así la asociación entre la dimensión formación de reciclaje y la variable clima organizacional. Adicionalmente, el coeficiente r de correlación de Spearman, el cual obtuvo un valor de 0,419 con lo cual se demostró que la dimensión formación de reciclaje sí se relaciona con el clima organizacional de dicha universidad materia de estudio. También con la tabla de distribución de frecuencia se

demuestra que la asociación es directamente proporcional; es decir, mientras más alto es el nivel de formación de reciclaje tiende a ser mayor el nivel de clima organizacional.

Así mismo, en la investigación de Vinueza (2017), “Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba, de la República de Ecuador”, donde se propuso un modelo de gestión de talento humano con base en el clima organizacional que mejore la satisfacción del personal. Vinueza abordó cinco dimensionales de la variable clima organizacional: dimensión de apoyo del supervisor, dimensión de condiciones laborales, dimensión de comunicación, dimensión de autorrealización y dimensión de involucramiento laboral y compromiso. Para la presente investigación se hace énfasis en la dimensión de involucramiento laboral y compromiso, donde sus resultados lograron evidenciar que mientras más favorables sea el involucramiento laboral y compromiso, más satisfechos se manifestaban y contrariamente, mientras que sin condiciones de involucramiento laboral y compromiso su nivel de satisfacción disminuye. La dimensión de involucramiento laboral y compromiso surge de la percepción, que tiene el colaborador, frente a los recursos necesarios con los que cuenta para realizar sus funciones y/o si la empresa le brinda desarrollo, a través de ascensos, oportunidades de entrenamiento o posibilidades de participar en algún programa de capacitación. Mencionado lo anterior, avalamos lo expuesto por Vinueza (2017), ya que los resultados señalaron una relación positiva entre la formación de reciclaje con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019. Finalmente, mencionar que alcanzamos cumplir con el objetivo planteado en la investigación de conocer y analizar la relación de la formación de reciclaje con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

3. Para el caso de la segunda hipótesis específica, se comprueba la existencia de asociación positiva entre la formación transversal (multifuncional) con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019, los resultados que avalan lo mencionado indican que la prueba de chi-cuadrada un valor de 13,625, con significancia 0,009, Además, teniendo en cuenta el valor arrojado del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,262, se concluye una relación de carácter positivo y proporcional entre dichas variables. Por lo que se concluye que la formación transversal (multifuncional) está relacionada positivamente con el clima organizacional en los

colaboradores de una universidad privada del Perú, en el 2019. Finalmente, la tabla de distribución de frecuencia demuestra que la asociación es significativa entre las variables formación transversal (multifuncional) y clima organizacional en los colaboradores de una universidad privada del Perú, en el 2019.

Por otro lado, los resultados obtenidos por De la Cruz y Díaz (2013), en su tesis “Relación entre el clima laboral y la transferencia del conocimiento”, indican una correlación positiva perfecta entre la dimensión desarrollo de la organización, perteneciente a la variable transferencia del conocimiento y administración, dimensión de la variable clima organizacional, lo que significa que, en la medida que la administración de la organización incrementa su interés por el desarrollo personal de sus empleados en coherencia con los objetivos corporativos, las dos dimensiones aumentan. En este punto, resulta relevante recordar que, los objetivos corporativos se desarrollan a través de la formación transversal (multifuncional), ya que busca mejorar o perfeccionar las competencias organizacionales o, comúnmente, conocidas como competencias generales. De esta manera, se logra respaldar dicha afirmación presentada por De la Cruz y Díaz (2013), pues los resultados de la presente investigación señalaron la existencia de una relación positiva entre la formación transversal (multifuncional) con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019. Por último, señalar que se logró cumplir con el objetivo específico de conocer y analizar la relación de la formación transversal (multifuncional) con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

4. Analizando los resultados generados para la última hipótesis específica, la formación por ordenadores (e-learning) está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019, se obtuvo a través de la prueba chi-cuadrada un valor de 25,160, significancia 0,000, evidenciándose así una asociación entre la formación por ordenadores (e-learning) y el clima organizacional. Adicionalmente, considerando el valor 0,317 del coeficiente de correlación Rho de Spearman, también se concluye una relación de carácter positivo y proporcional entre dichas variables. Por ende, se puede afirmar que la formación por ordenadores (e-learning) está relacionada positivamente con el clima organizacional en los colaboradores de una universidad privada del Perú, en el 2019. Igualmente se corrobora mediante la distribución de frecuencias de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019 según las variables formación por ordenadores (e-learning) y clima

organizacional que la asociación es significativa. Finalmente es necesario indicar que Gómez, Balkin y Cardy (2016) menciona que el tipo formación e-learning es una de las tendencias más utilizadas por las compañías en la actualidad, ya que permite aminorar los costos, estandarizar información y tener mayor alcance. Este último factor permite que el número de colaboradores capacitados sea mayor. Por último, señalar que se logró cumplir con el objetivo específico de conocer y analizar la relación de la formación por ordenadores (e-learning) con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.

6.2 Recomendaciones

- Luego de finalizar el trabajo de investigación y con los resultados obtenidos, se recomienda realizar una investigación con las mismas variables dentro de 3 años aproximadamente, para ver si la correlación entre ambas variables sigue teniendo una relación positiva en el tiempo.
- Según los datos obtenidos por los colaboradores de una universidad privada del Perú del 2019, y teniendo en cuenta que la relación entre las variables estudiadas es positiva, se recomienda seguir invirtiendo en capacitación, para así contribuir al clima organizacional.
- Se recomienda crear un plan de capacitación integral, donde permita tener claro los objetivos de cada uno de los tres tipos de formación y crear una estrategia para implementar correctamente cada uno de ellos.
- Se recomienda, incrementar el número de capacitaciones de tipo transversal y potenciar esta herramienta, ya que cuenta con mayor proporcionalidad con el clima organizacional, en comparación a las otras dimensiones de formación (formación de reciclaje y formación e-learning).
- En el mismo cuadro de distribución de frecuencias se observa que la dimensión que tuvo menor proporcionalidad con el clima organizacional es la formación por ordenadores (e-learning). Al ser la formación e-learning una herramienta potente para la organización y los propios colaboradores. Recomendamos generar estrategias de comunicación y concientización, con el objetivo de sensibilizar y brindar el mensaje correcto a los colaboradores, mencionándoles todos los beneficios y facilidades que brinda este tipo de formación. Convertir al e-learning como un aliado y obtener mejores resultados de su ejecución.

- Adicional, la formación de e-learning, al ser una herramienta con bastante potencial, recomendamos investigar más y ahondar en la relación o el impacto, no solo con el clima laboral, sino en otros aspectos en Recursos Humanos.
- Finalmente, es importante manejar un plan de formación adecuado, estructurado y aterrizado a las necesidades de cada organización. En la investigación presente, los resultados obtenidos de los colaboradores de una universidad privada del 2019, permitió entender que los colaboradores valoran las oportunidades que se les brinda para capacitarse, sea de reciclaje, transversal o e-learning, generando un mejor ambiente de trabajo y contribuye al clima de la organización.

7 REFERENCIA

- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Revista Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. [Consulta: 15 de Enero 2019]
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. 3^{ra} ed. Colombia: Pearson Educación. [Consulta: 15 de Enero 2019]
- Barrios, Y. (2016). *La importancia de la capacitación en la empresa*. Obtenido de ESAN. Perú: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
- Berrocal, F. P. (2001). Formación y gestión del conocimiento. *Revista Complutense de Educación*, 12(2), 639-656.
- Bogdanski, T., Santana, P., & Portillo, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: UNED.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Bughin, J., Lund, J., & Hazan, E. (2018). *La automatización hará que el aprendizaje permanente sea una parte necesaria del trabajo*. Obtenido de <https://doxaadministrativo.blogspot.com/2018/05/?m=0>
- Cuestas, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE ediciones.
- de la Cruz, F., & Díazz, L. (2013). *Relación entre el clima laboral y la transferencia del conocimiento*. Obtenido de XVIII congreso internacional de contaduría, administración e informática: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.13.pdf>
- Deloitte. (2018). *El auge de la organización social : tendencias globales de capital humano*. Perú: Deloitte.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. 14^a ed. México: Pearson Educación.
- Devotto, R. (2017). *Impacto del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud (SUNASA), Lima – Perú*. Obtenido de <http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1453/1/DEVOTTO%20NARANJO%20DELI%20ELIZABETH-ADG-17.pdf>

- Diario El Comercio. (2017). *¿En qué capacitaciones prefieren invertir las grandes empresas?* Obtenido de Sección Economía: <https://elcomercio.pe/economia/peru/capacitaciones-prefieren-invertir-grandes-empresas-233153>
- El Comercio. (2017). *¿En qué capacitaciones prefieren invertir las grandes empresas?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/capacitaciones-prefieren-invertir-grandes-empresas-233153>
- Ey Perú. (2017). *Ventas del sector retail tendrían una expansión de hasta 4,4% en el 2017 y podría aumentar a 6% para el 2018.* Obtenido de <https://www.ey.com/pe/es/newsroom/news-releases/news-ey-crecimiento-desarrollo-sector-retail>
- Future Workplace; Kronos . (2017). *La crisis de agotamiento de empleados: estudio revela un gran desafío en el lugar de trabajo en 2017.* Obtenido de <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/employee-burnout-crisis-study-reveals-big-workplace-challenge-2017>
- Gairín, J. (2012). *La Organización Escolar: contexto y texto de actuación.* Madrid: La Muralla.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 42-61.
- Gómez, L., Balkink, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos. 14ª ed.* Madrid: Pearson Educación.
- González, & Tarrago, C. (2008). *Capacitación para el camb.* Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v17n4/aci02408.pdf>
- González, M., & Tarragó, C. (2008). Capacitación para el cambio. *Acimed*, 17(4).
- Great Place To Work. (s.f.). *¿Como se evalua?* Obtenido de <http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/como-aplicar-a-nuestras-listas/icomoseevalua>
- Great Place To Work. (2018). *Principales Hallazgos de los Mejores Lugares para Trabajar en América Latina.* Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/lists/Principales-Hallazgos.pdf>

- Halpin, A., & Croft, D. (1962).). *El clima organizacional de la escuela*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Hay Group. (s.f.). *Gestión de Clima Organizacional*. Lima: Korn Ferry.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México : Mac Graw Hill.
- Iglesias, M., Lobato, F., & Tejedo. (2010). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Macmilla Iberia, S.A.
- Jurado, J., & López, Y. (2009). *Analisis de clima organizacional en el banco davivienda sucursal Cartagena posterior a la función con Bancafe*. Obtenido de Universidad de Cartagena. [Trabajo de grado pra optar el titulo de Administradode de Empresas]: http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1907/1/TESIS%20_ANALISIS%20DE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20BANCO%20D%20AVIVIEN.pdf
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. The four levels.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lorr, D. (2018). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí. *1338-1358, Dominio de las Ciencias*, 3(3).
- Mayurí, J. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [Tesis para optar el grado académico de Doctor en Educación]: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2615/Mayuri_bj.pdf?sequence=1
- Moreira, L. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Dominio delas ciencias*, 2(4), 296-307.

- Palacios, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación*. España: Dóaz de Santos.
- Rodríguez, J. (2005). *El modelo Kirckpatrick para la evaluación de la formación*. Obtenido de ftp://ftp.asturias.es/iaap/formacion/cursos/disenio_acciones_formativas/documentos/U6_08_El_modelo_de_Kirckpatrick_para_la_evaluacion_de_la_formacion.pdf
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.
- Ruiz, E., Gago, M., Garcia, C., & Lopez, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- Sánchez, C. (2014). *Prácticas de lectura en el aula*. Bogotá: Serie Río de Letras. PNLE.
- Sánchez, M. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización . *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Sisternas, X. (1999). Formación para el cambio, cambio en la formación . *Experiencias y casos*, 15, 109-118.
- The Global Talent Competitiveness Index. (2018). *Diversity for Competitiveness*. Obtenido de <https://www.adecco.com.co/wp-content/uploads/GTCI-2018.pdf>
- The Top 200 Companies. (s.f.). *Home*. Obtenido de <http://www.ptp.pe/top10000/>
- Treilhaes, L. (2017). *Problemas con la retención de talento y cómo afecta a las empresas*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/problemas-con-la-retencion-de-talento-y-como-afecta-las-treilhaes>
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F. : Editorial El Manual Moderno.

UTEC. (s.f.). *Modelo educativo UTEC: En busca de una nueva generación de ingenieros más integrales*. Obtenido de <https://www.utec.edu.pe/noticias/modelo-educativo-utec-nueva-generacion-de-ingenieros>

Vinueza, A. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [Para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión de empresa] : http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6557/Vinueza_ja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

8. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Tema: La formación y su relación con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada en el 2019.

Alumnas: Selene Abarca y Renata Arce

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES GENERALES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
¿Existe una relación entre la formación y el clima organizacional en una universidad privada del Perú en el 2019?	Determinar la relación de la formación con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.	La formación está relacionada con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.	V1: Formación	Formación de reciclaje	Reacción	<ol style="list-style-type: none"> Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para mi área de trabajo. Considero que los contenidos de estos cursos de actualización atienden las necesidades requeridas por mi puesto. Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoran las competencias específicas de mi puesto. Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar nuestra edad. Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar nuestro género.
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS			Aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos de actualización. La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos. Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos de actualización en mi trabajo.

1. ¿Existe una relación entre la formación de reciclaje y el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019?	Conocer y analizar la relación de la formación de reciclaje con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.	La formación de reciclaje está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.			Conducta	<p>9. Estos cursos de actualización me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario.</p> <p>10. Considero que mi jefe inmediato luego de estos cursos, ha percibido una mejora en mi desempeño.</p> <p>11. Tengo la seguridad que gracias a estos cursos de actualización realizo mejor mi trabajo diario.</p>
				Formación transversal (multifuncional)	Reacción	<p>12. Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para todo el personal, independientemente de su área, nivel o puesto de trabajo en la organización.</p> <p>13. Considero que los contenidos de estos cursos generales (impartidos para toda la organización) atienden las necesidades requeridas por mi puesto.</p> <p>14. Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoran las competencias generales de la empresa.</p> <p>15. Me agrada poder conocer e integrarme con personas de otros equipos cuando participo de estos cursos generales brindados para todos los colaboradores de la empresa.</p> <p>16. Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar nuestra edad.</p> <p>17. Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar nuestro género.</p> <p>18. Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar nuestro nivel jerárquico.</p>

2. ¿Existe una relación entre la formación transversal (multifuncional) y el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019?	Conocer y analizar la relación de la formación transversal (multifuncional) con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.	La formación transversal (multifuncional) está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.			Aprendizaje	19. La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos generales. 20. La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos generales. 21. Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos generales en mi trabajo.
					Conducta	22. Estos cursos generales me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario. 23. Considero que mi jefe inmediato luego de estos cursos generales, ha percibido una mejora en mi desempeño. 24. Tengo la seguridad que gracias a estos cursos generales realizo mejor mi trabajo diario.

3. ¿Existe una relación entre la formación por ordenadores (e-learning) y el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019?	Conocer y analizar la relación de la formación por ordenadores (e-learning) con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.	La formación por ordenadores (e-learning) está relacionada positivamente con el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada del Perú en el 2019.		Formación por ordenadores (e-learning)	Reacción	<p>25. Considero que los cursos o talleres de formación virtual (a través de computadores, tablets, celulares, entre otros) son útiles para mi desarrollo profesional.</p> <p>26. Considero que los contenidos de estos cursos virtuales aportan mayor alcance para atender las necesidades requeridas por mi puesto.</p> <p>27. Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme a los cursos o talleres virtuales que mejoran las competencias generales y/o específicas de mi puesto.</p> <p>28. Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar nuestra edad.</p> <p>29. Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar nuestro género.</p> <p>30. Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar nuestro nivel jerárquico.</p> <p>31. Considero positiva la idea de poder llevar estos cursos virtuales, ya que puedo tomarlos desde casa o cualquier otro lugar.</p> <p>32. Valoro estos cursos virtuales en donde puedo gestionar mi tiempo decidiendo los horarios para llevarlos.</p>
			VARIABLES GENERALES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
			V2: Clima Organizacional	Credibilidad	Comunicación	<p>33. Me siento informado sobre los cambios importantes y noticias de la empresa.</p> <p>34. Mi jefe me indica que es lo que espera de mi trabajo de forma transparente y oportuna.</p> <p>35. Es posible hablar con los jefes, son asequibles.</p>

	Habilidades Gerenciales	36. Considero que el manejo de la empresa es realizado por jefes competentes. 37. Mi jefe realiza un buen trabajo en la delegación de funciones en el equipo.
	Integridad	38. Las acciones de los jefes son respaldadas por su palabra. 39. Estoy convencido que el manejo de la empresa se realiza con ética y honestidad. 40. Mi jefe cumple lo que me promete.
	Soporte Profesional	41. La empresa me proporciona los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar de manera óptima mi trabajo. 42. Cuento con la información necesaria para desarrollar bien mis labores en el trabajo.
	Respeto	Colaboración 43. Los jefes promueven, atienden y responden genuinamente a nuestras ideas y/o propuestas. 44. Los jefes involucran a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones.
	Orgullo	Trabajo en equipo 45. Los colaboradores de esta empresa están dispuestos a realizar un esfuerzo extra por la empresa. 46. Sé que puedo contar con mis compañeros para su apoyo en alguna actividad adicional a sus funciones diarias. 47. Cuando veo nuestros logros de equipo, me siento orgulloso.
	Trabajo Individual	48. Considero que mi participación es importante y genera resultados en la organización. 49. Considero que los logros alcanzados a la fecha han sido producto de mi esfuerzo y de las enseñanzas recibidas en la empresa.

					Imagen corporativa	<p>50. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.</p> <p>51. Estoy orgulloso de decirle a otras personas que trabajo en esta empresa.</p> <p>52. Me siento satisfecho por la manera en que contribuimos como entidad a la sociedad.</p>
				Camaradería	Familiaridad	<p>53. Puedo comportarme genuinamente como soy en esta empresa.</p> <p>54. Los colaboradores de esta empresa se preocupan por sus compañeros.</p>
					Hospitalidad	<p>55. En esta empresa me hacen sentir bienvenido desde mi primer día de trabajo.</p> <p>56. Este es un lugar cálido y amigable para trabajar.</p>
				Imparcialidad	Equidad en Recompensas	<p>57. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial por nuestro desempeño (cursos de capacitación, promoción, premios económicos y/o no económicos, entre otros).</p> <p>58. La retribución económica, salario, que recibo de la empresa responde a mi esfuerzo, responsabilidad y habilidades en el cumplimiento de mis funciones.</p>
					Ausencia de Favoritismo	<p>59. En esta empresa los ascensos se les dan a quienes más se lo merecen.</p> <p>60. Las posibilidades de rotación son las mismas para todos los que trabajamos en esta organización.</p> <p>61. Los jefes tratan a todos por igual.</p>

Anexo 2: Confiabilidad del instrumento

ALFA DE CROMBACH																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total Sujetos=		10										$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right] = 0,864892823$																										MAGNITUD:		MUY ALTA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Var-Total=		79,61		Suma de Varianzas										12,08																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Preguntas=		52																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Media=		3,70		3,30		4,50		4,00		3,10		3,20		2,9		3,5		3,7		3,7		3,7		4,3		4,2		3,6		3,6		3,5		3,4		4		3,9		4,3		4		4,2		4,3		3,8		3,6		4		3,6		3,7		4		4		3,4		3,7		3,9		3,3		3,6		3,4		3,7		3,4		3,5		3,4		3,6		3,6		4		2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Varianza=		0,46		0,68		0,5		0,44		0,54		0,62		0,32		0,28		0,23		0,46		0,46		0,23		0,62		0,93		0,49		0,72		0,49		0,44		0,54		0,23		0,44		0,62		0,23		0,4		0,71		0,22		0,49		0,68		0,22		0,44		0,27		0,23		0,32		0,46		0,27		0,27		0,23		0,27		0,5		0,71		0,49		0,49		0,67		0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
Cuenta =		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10		10	

Anexo 3: Validez del instrumento por expertos

Primer Certificado de Validez de Contenido del Instrumento por Francisco Auza

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	Dimensión /Items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
Variable 1: Formación		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Dimensión 1: Formación Reciclaje								
1	Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para mi área de trabajo.	X		X		X		
2	Considero que los contenidos de estos cursos de actualización atienden las necesidades requeridas por mi puesto.	X		X		X		
3	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoren las competencias específicas de mi puesto.	X		X		X		
4	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.	X		X		X		
5	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.	X		X		X		
6	La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos de actualización.	X		X		X		
7	La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos.	X		X		X		
8	Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos de actualización en mi trabajo.	X		X		X		
9	Estos cursos de actualización me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario.	X		X		X		
10	Considero que mi jefe inmediato luego de estos cursos, ha percibido una mejora en mi desempeño	X		X		X		
11	Tengo la seguridad que gracias a estos cursos de actualización realizo mejor mi trabajo diario.	X		X		X		
Dimensión 1: Formación transversal								
12	Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para todo el personal, independientemente de su área, nivel o puesto de trabajo en la organización.	X		X		X		
13	Considero que los contenidos de estos cursos generales (impartidos para toda la organización) atienden las necesidades requeridas por mi puesto.	X		X		X		
14	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoren las competencias generales de la empresa.	X		X		X		
15	Me agrada poder conocer e integrarme con personas de otros equipos, cuando participo de estos cursos generales brindados para todos los colaboradores de la empresa.	X		X		X		

16	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.	X			X		X		
17	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.	X			X		X		
18	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su nivel jerárquico.	X			X		X		
19	La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos generales.	X			X		X		
20	La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos generales.	X			X		X		
21	Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos generales en mi trabajo.	X			X		X		
22	Estos cursos generales me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario.	X			X		X		
23	Considero que mi jefe inmediato luego de estos cursos generales, ha percibido una mejora en mi desempeño.	X			X		X		
24	Tengo la seguridad que gracias a estos cursos generales realizo mejor mi trabajo diario.	X			X		X		
Dimensión 1: Formación e-learning									
25	Considero que los cursos o talleres de formación virtual (a través de computadores, tablets, celulares, entre otros ordenadores) son útiles para mi desarrollo profesional.	X			X		X		
26	Considero que los contenidos de estos cursos virtuales aportan mayor alcance para atender las necesidades requeridas por mi puesto.	X			X		X		
27	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme a los cursos o talleres virtuales que mejoraran las competencias generales y/o específicas de mi puesto.	X			X		X		
28	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.	X			X		X		
29	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.	X			X		X		
30	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su nivel jerárquico.	X			X		X		
31	Considero positiva la idea de poder llevar estos cursos virtuales que puedo tomarlos desde casa o cualquier otro lugar.	X			X		X		
32	Valoro estos cursos virtuales en donde puedo gestionar mi tiempo decidiendo los horarios para llevarlos.	X			X		X		
Variable 2: Clima Organizacional									
Dimensión 1: Credibilidad									
33	Me siento informado sobre los cambios importantes y noticias de la empresa.	X			X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	Dimensión /Items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
Variable 1: Formación		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Dimensión 1: Formación Reciclaje								
1	Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para mi área de trabajo.	X		X		X		
2	Considero que los contenidos de estos cursos de actualización atienden las necesidades requeridas por mi puesto.	X		X		X		
3	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoren las competencias específicas de mi puesto.	X		X		X		
4	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.	X		X		X		
5	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.	X		X		X		
6	La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos de actualización.	X		X		X		
7	La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos.	X		X		X		
8	Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos de actualización en mi trabajo.	X		X		X		
9	Estos cursos de actualización me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario.	X		X		X		
10	Considero que mi jefe inmediato luego de estos cursos, ha percibido una mejora en mi desempeño	X		X		X		
11	Tengo la seguridad que gracias a estos cursos de actualización realizo mejor mi trabajo diario.	X		X		X		
Dimensión 1: Formación transversal								
12	Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para todo el personal, independientemente de su área, nivel o puesto de trabajo en la organización.	X		X		X		
13	Considero que los contenidos de estos cursos generales (impartidos para toda la organización) atienden las necesidades requeridas por mi puesto.	X		X		X		
14	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoren las competencias generales de la empresa.	X		X		X		
15	Me agrada poder conocer e integrarme con personas de otros equipos, cuando participo de estos cursos generales brindados para todos los colaboradores de la empresa.	X		X		X		
16	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.	X		X		X		

17	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.	X				X				X			
18	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su nivel jerárquico.	X				X				X			
19	La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos generales.	X				X				X			
20	La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos generales.	X				X				X			
21	Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos generales en mi trabajo.	X				X				X			
22	Estos cursos generales me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario.	X				X				X			
23	Considero que mi jefe inmediato luego de estos cursos generales, ha percibido una mejora en mi desempeño.	X				X				X			
24	Tengo la seguridad que gracias a estos cursos generales realizo mejor mi trabajo diario.	X				X				X			
Dimensión 1: Formación e-learning													
25	Considero que los cursos o talleres de formación virtual (a través de computadores, tablets, celulares, entre otros ordenadores) son útiles para mi desarrollo profesional.	X				X				X			
26	Considero que los contenidos de estos cursos virtuales aportan mayor alcance para atender las necesidades requeridas por mi puesto.	X				X				X			
27	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme a los cursos o talleres virtuales que mejoraran las competencias generales y/o específicas de mi puesto.	X				X				X			
28	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.	X				X				X			
29	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.	X				X				X			
30	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su nivel jerárquico.	X				X				X			
31	Considero positiva la idea de poder llevar estos cursos virtuales que puedo tomarlos desde casa o cualquier otro lugar.	X				X				X			
32	Valoro estos cursos virtuales en donde puedo gestionar mi tiempo decidiendo los horarios para llevarlos.	X				X				X			
Variable 2: Clima Organizacional													
Dimensión 1: Credibilidad													
33	Me siento informado sobre los cambios importantes y noticias de la empresa.	X				X				X			
34	Mi jefe me indica que es lo que espera de mi trabajo de forma transparente y oportuna.	X				X				X			
35	Es posible hablar con los jefes, son asequibles.	X				X				X			

59	En esta empresa los ascensos se les dan a quienes más se lo merecen.	X		X		X		
60	Las posibilidades de rotación son las mismas para todos los que trabajamos en esta organización.	X			X		X	
61	Los jefes tratan a todos por igual.	x			x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Esta todo conforme _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg.Laura Kleiner..... CE: 000985646

Especialidad del validador: Gestión Humana

...8.de Marzo del 2019

Firma del Experto Informante

»Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
»Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
»Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Tercer Certificado de Validez de Contenido del Instrumento por Mariana Bazán

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	Dimensión /Items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
Variable 1: Formación		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Dimensión 1: Formación Reciclaje								
1	Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para mi área de trabajo.	X		X		X		
2	Considero que los contenidos de estos cursos de actualización atienden las necesidades requeridas por mi puesto.	X		X		X		
3	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoren las competencias específicas de mi puesto.	X		X		X		
4	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.	X		X		X		
5	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.	X		X		X		
6	La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos de actualización.	X		X		X		
7	La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos.	X		X		X		
8	Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos de actualización en mi trabajo.	X		X		X		
9	Estos cursos de actualización me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario.	X		X		X		
10	Considero que mi jefe inmediato luego de estos cursos, ha percibido una mejora en mi desempeño	X		X		X		
11	Tengo la seguridad que gracias a estos cursos de actualización realizo mejor mi trabajo diario.	X		X		X		
Dimensión 1: Formación transversal								
12	Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para todo el personal, independientemente de su área, nivel o puesto de trabajo en la organización.	X		X		X		
13	Considero que los contenidos de estos cursos generales (impartidos para toda la organización) atienden las necesidades requeridas por mi puesto.	X		X		X		
14	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoren las competencias generales de la empresa.	X		X		X		
15	Me agrada poder conocer e integrarme con personas de otros equipos, cuando participo de estos cursos generales brindados para todos los colaboradores de la empresa.	X		X		X		
16	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.	X		X		X		

17	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.	X	X	X	
18	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su nivel jerárquico.	X	X	X	
19	La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos generales.	X	X	X	
20	La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos generales.	X	X	X	
21	Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos generales en mi trabajo.	X	X	X	
22	Estos cursos generales me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario.	X	X	X	
23	Considero que mi jefe inmediato luego de estos cursos generales, ha percibido una mejora en mi desempeño.	X	X	X	
24	Tengo la seguridad que gracias a estos cursos generales realizo mejor mi trabajo diario.	X	X	X	
Dimensión 1: Formación e-learning					
25	Considero que los cursos o talleres de formación virtual (a través de computadores, tablets, celulares, entre otros ordenadores) son útiles para mi desarrollo profesional.	X	X	X	
26	Considero que los contenidos de estos cursos virtuales aportan mayor alcance para atender las necesidades requeridas por mi puesto.	X	X	X	
27	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme a los cursos o talleres virtuales que mejoraran las competencias generales y/o específicas de mi puesto.	X	X	X	
28	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.	X	X	X	
29	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.	X	X	X	
30	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su nivel jerárquico.	X	X	X	
31	Considero positiva la idea de poder llevar estos cursos virtuales que puedo tomarlos desde casa o cualquier otro lugar.	X	X	X	
32	Valoro estos cursos virtuales en donde puedo gestionar mi tiempo decidiendo los horarios para llevarlos.	x	x	x	
Variable 2: Clima Organizacional					
Dimensión 1: Credibilidad					
33	Me siento informado sobre los cambios importantes y noticias de la empresa.	X	X	X	
34	Mi jefe me indica que es lo que espera de mi trabajo de forma transparente y oportuna.	X	X	X	
35	Es posible hablar con los jefes, son asequibles.	X	X	X	

36	Considero que el manejo de la empresa es realizado por jefes competentes.	X					X		
37	Mi jefe realiza un buen trabajo en la delegación de funciones en el equipo.	X					X		X
38	Las acciones de los jefes son respaldadas por su palabra.	X					X		X
39	Estoy convencida que el manejo de la empresa se realiza con ética y honestidad.	X					X		X
40	Mi jefe cumple lo que me promete	X					X		X
Dimensión 2: Respeto									
41	La empresa me proporcionan los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar de manera óptima mi trabajo.	X					X		X
42	Cuento con la información necesaria para desarrollar bien mis labores en el trabajo.	X					X		X
43	Los jefes promueven, atienden y responden genuinamente a nuestras ideas y/o propuestas.	X					X		X
44	Los jefes involucran a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones.	X					X		X
Dimensión 3: Orgullo									
45	Los colaboradores de esta empresa están dispuestos a realizar un esfuerzo extra por la empresa.	X					X		X
46	Sé que puedo contar con mis compañeros para su apoyo en alguna actividad adicional a sus funciones diarias.	X					X		X
47	Cuando veo nuestros logros de equipo, me siento orgulloso.	X					X		X
48	Considero que mi participación es importante y genera resultados en la organización.	X					X		X
49	Considero que los logros alcanzados a la fecha han sido producto de mi esfuerzo y de las enseñanzas recibidas en la empresa.	X					X		X
50	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	X					X		X
51	Estoy orgulloso de decirle a otras personas que trabajo en esta empresa.	X					X		X
52	Me siento satisfecho por la manera en que contribuimos como entidad a la sociedad.	X					X		X
Dimensión 4: Camaradería									
53	Puedo comportarme genuinamente como soy en esta empresa.	X					X		X
54	Los colaboradores de esta empresa se preocupan por sus compañeros.	X					X		X
55	En esta empresa e hacen sentir bienvenido desde mi primer día de trabajo	X					X		X
56	Este es un lugar cálido y amigable para trabajar	X					X		X
Dimensión 3: Imparcialidad									
57	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial por nuestro desempeño (cursos de capacitación, promoción, premios económicos y/o no económicos, entre otros).	X					X		X
58	La retribución económica, salario, que recibo de la empresa responde a mi esfuerzo, responsabilidad y habilidades en el cumplimiento de mis funciones.	X					X		X

59	En esta empresa los ascensos se les dan a quienes más se lo merecen.	X	X	X	X	
60	Las posibilidades de rotación son las mismas para todos los que trabajamos en esta organización.	X	X	X	X	
61	Los jefes tratan a todos por igual.	x	x	x	x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Todo conforme _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Mariana Bazan..... DNI: 43662368

Especialidad del validador: Gestión Humana

...13 de Marzo del 2019

Firma del Experto Informante

·Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
·Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
·Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4: Instrumento aplicado en la presente investigación

Estimado,

Me encuentro elaborando mi tesis para obtener el título profesional y como parte de esta investigación necesito realizar una encuesta para poder validar mi hipótesis.

El objetivo de la investigación es: Determinar la influencia significativa de la formación en el clima organizacional de los colaboradores de una universidad privada en el 2019.

Por tal motivo, solicito su apoyo para que pueda llenar la siguiente encuesta de este proyecto. La encuesta consta de 61 preguntas cerradas y sólo le tomará 20 minutos responderla.

Por favor, lea con detenimiento las siguientes instrucciones:

- Conteste la encuesta con total honestidad y sinceridad.
- Su opinión es anónima y confidencial; sus respuestas serán procesadas solo de carácter de investigación para la tesis en mención.
- Garantizo absoluta confidencialidad en el manejo de la información.

Acceso a la encuesta: [aquí](#).

Desde ya agradezco su apoyo y tiempo para responder esta encuesta enviada.

Saludos cordiales,

Edad: _____

Sexo: _____

Tiempo de trabajo en la empresa: _____

Cargo: _____

Área de Trabajo _____

#	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para mi área de trabajo.					
2.	Considero que los contenidos de estos cursos de actualización atienden las necesidades requeridas por mi puesto.					
3.	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoren las competencias específicas de mi puesto.					
4.	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.					

5.	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.					
6.	La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos de actualización.					
7.	La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos.					
8.	Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos de actualización en mi trabajo.					
9.	Estos cursos de actualización me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario.					
10.	Considero que mi jefe inmediato, luego de estos cursos, ha percibido una mejora en mi desempeño.					
11.	Tengo la seguridad de que gracias a estos cursos de actualización realizo mejor mi trabajo diario.					
12.	Ofrecen con frecuencia cursos o talleres de formación para todo el personal, independientemente de su área, nivel o puesto de trabajo en la organización.					
13.	Considero que los contenidos de estos cursos generales (impartidos para toda la organización) atienden las necesidades requeridas por mi puesto.					
14.	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme en estos cursos o talleres que mejoren las competencias generales de la empresa.					
15.	Me agrada poder conocer e integrarme con personas de otros equipos, cuando participo de estos cursos generales brindados para todos los colaboradores de la empresa.					
16.	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.					
17.	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su género.					
18.	Para la inscripción a estos cursos, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su nivel jerárquico.					
19.	La mayoría de las veces suelo obtener calificaciones aprobatorias al culminar estos cursos generales.					
20.	La mayoría de las veces suelo asistir a clases hasta el final de estos cursos generales.					

21.	Me siento preparado y pienso aplicar lo aprendido de estos cursos generales en mi trabajo.					
22.	Estos cursos generales me han generado ideas nuevas y provechosas que he logrado poner en práctica en mi trabajo diario.					
23.	Considero que mi jefe inmediato, luego de estos cursos generales, ha percibido una mejora en mi desempeño.					
24.	Tengo la seguridad que gracias a estos cursos generales realizo mejor mi trabajo diario.					
25.	Considero que los cursos o talleres de formación virtual (a través de computadores, tablets, celulares, entre otros ordenadores) son útiles para mi desarrollo profesional.					
26.	Considero que los contenidos de estos cursos virtuales aportan mayor alcance para atender las necesidades requeridas por mi puesto.					
27.	Tengo el apoyo de mi jefe para inscribirme a los cursos o talleres virtuales que mejoraran las competencias generales y/o específicas de mi puesto.					
28.	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su edad.					
29.	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa, sin importar su género.					
30.	Para la inscripción a estos cursos virtuales, los colaboradores somos evaluados de manera justa sin importar su nivel jerárquico.					
31.	Considero positiva la idea de poder llevar estos cursos virtuales que puedo tomarlos desde casa o cualquier otro lugar.					
32.	Valoro estos cursos virtuales en donde puedo gestionar mi tiempo decidiendo los horarios para llevarlos.					
33.	Me siento informado sobre los cambios importantes y noticias de la empresa.					
34.	Mi jefe me indica que es lo que espera de mi trabajo de forma transparente y oportuna.					
35.	Es posible hablar con los jefes, son asequibles.					
36.	Considero que el manejo de la empresa es realizado por jefes competentes.					
37.	Mi jefe realiza un buen trabajo en la delegación de funciones en el equipo.					

38.	Las acciones de los jefes son respaldadas por su palabra.					
39.	Estoy convencida que el manejo de la empresa se realiza con ética y honestidad.					
40.	Mi jefe cumple lo que me promete.					
41.	La empresa me proporciona los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar de manera óptima mi trabajo.					
42.	Cuento con la información necesaria para desarrollar bien mis labores en el trabajo.					
43.	Los jefes promueven, atienden y responden genuinamente a nuestras ideas y/o propuestas.					
44.	Los jefes involucran a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones.					
45.	Los colaboradores de esta empresa están dispuestos a realizar un esfuerzo extra por la empresa.					
46.	Sé que puedo contar con mis compañeros para su apoyo en alguna actividad adicional a sus funciones diarias.					
47.	Cuando veo nuestros logros de equipo me siento orgulloso.					
48.	Considero que mi participación es importante y genera resultados en la organización.					
49.	Considero que los logros alcanzados a la fecha han sido producto de mi esfuerzo y de las enseñanzas recibidas en la empresa.					
50.	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.					
51.	Estoy orgulloso de decirle a otras personas que trabajo en esta empresa.					
52.	Me siento satisfecho por la manera en que contribuimos como entidad a la sociedad.					
53.	Puedo comportarme genuinamente como soy en esta empresa.					
54.	Los colaboradores de esta empresa se preocupan por sus compañeros.					
55.	En esta empresa me hacen sentir bienvenido desde mi primer día de trabajo.					
56.	Este es un lugar cálido y amigable para trabajar.					
57.	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial por nuestro desempeño (cursos de capacitación, promoción, premios económicos y/o no económicos, entre otros).					
58.	La retribución económica, salario, que recibo de la empresa responde a mi					

	esfuerzo, responsabilidad y habilidades en el cumplimiento de mis funciones.					
59.	En esta empresa los ascensos se les dan a quienes más se lo merecen.					
60.	Las posibilidades de rotación son las mismas para todos los que trabajamos en esta organización.					
61.	Los jefes tratan a todos por igual.					