

**Curso 2010/11**  
**HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES/8**  
**I.S.B.N.: 978-84-15287-46-9**

**YOLANDA J. CAMEJO VALDEZ**

**Modelo de programa de intervención  
para el desarrollo de la microempresa  
en el municipio autónomo Caroní,  
Estado Bolívar**

**Directores**

**CARLOS ALBERTO LEGNA VERNA**  
**ANTONIO M. BALZAL**



**SOPORTES AUDIOVISUALES E INFORMÁTICOS**  
**Serie Tesis Doctorales**

## **DEDICATORIA**

Especialmente a la Universidad Nacional Experimental de Guayana, a los pequeños y medianos empresarios, a todos mis alumnos con quienes compartí la construcción de las ideas de un proyecto que consideramos puede ser el inicio de las mejoras de un sector que contribuye al engrandecimiento económico en la región.

## **AGRADECIMIENTO**

Al universo por permitirme la conciencia de ser parte de su creación  
y a todas las personas que me han servido de espejo en mi existencia hacia la búsqueda  
continua de mejorar mi tránsito por él.

## INDICE GENERAL

	pp.
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	vi
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	12
<b>CAPÍTULO I. SUJETO DE ESTUDIO Y SU IMPORTANCIA PARA LA REGIÓN DE GUAYANA</b> .....	15
1. Características socioeconómicas de la Región Guayana.....	18
2. Modelo de gestión de las PYMES de la Región Guayana.....	20
<b>CAPÍTULO II. LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES</b> .....	26
1. Descripción de la metodología.....	26
• Tipo y diseño	
• Escenario de la investigación	
• Informantes clave	
• Ubicación de los informantes clave	
• Técnicas e instrumentos	
• Aplicación de entrevistas dialógicas	
• Estrategias de análisis de Información	
2. Descripción de las hipótesis, las variables y los dominios.....	29
• Hipótesis	
• Variables	
• Dominios	
3. Procedimientos utilizados.....	32
• Cualitativos	
• Estadísticos	

<b>4. Tablas de procedimientos por sectores.....</b>	<b>34</b>
<b>1. Madera.....</b>	<b>35</b>
<b>2. Textil.....</b>	<b>56</b>
<b>3. Metal mecánica.....</b>	<b>78</b>
<b>5. Tablas de interpretación por sectores.....</b>	<b>100</b>
<b>1.Madera.....</b>	<b>100</b>
<b>2.Textil.....</b>	<b>113</b>
<b>3.Metalmecánica.....</b>	<b>126</b>
<b>CAPÍTULO III. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN CON LAS TEORÍAS.....</b>	<b>139</b>
<b>2. Conclusiones.....</b>	<b>145</b>
<b>3. Recomendaciones.....</b>	<b>150</b>
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PRODUCTIVA PARA LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LA REGIÓN GUAYANA.....</b>	<b>151</b>
<b>Presentación</b>	
<b>Justificación del modelo.....</b>	<b>152</b>
<b>Fundamentación teórica del modelo.....</b>	<b>154</b>
<b>Objetivos del modelo.....</b>	<b>159</b>
• <b>General</b>	
• <b>Específicos</b>	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>175</b>

## LISTA DE TABLAS

	pp.
<b>5. Tablas de procedimientos:</b>	
<b>1. Sector madera</b>	
1-Resumen del procesamiento de los casos	34
2-Formación en el oficio liderazgo	35
3-Prueba de Chi-cuadrado	35
4-Resumen del procesamiento de los casos	36
5-Formación en el oficio motivación	37
6-Prueba de Chi-cuadrado	37
7-Resumen del procesamiento de los casos	38
8-Formación en el oficio comunicación	39
9-Prueba de Chi-cuadrado	39
10-Resumen del procesamiento de los casos	40
11-Formación en el oficio toma de decisión	41
12-Prueba de Chi-cuadrado	41
13-Resumen del procesamiento de los casos	42
14-Formación en el oficio planificación	43
15-Prueba de Chi-cuadrado	43
16-Resumen del procesamiento de los casos	44
17-Formación en el oficio evaluación del desempeño	45
18-Prueba de Chi-cuadrado	45
19-Resumen del procesamiento de los casos	46
20-Formación en el oficio disposición al cambio	47
21-Prueba de Chi-cuadrado	47
22-Resumen del procesamiento de los casos	48
23-Formación en el oficio de cultura	49
24-Prueba de Chi-cuadrado	49
25-Resumen del procesamiento de los casos	50
26-Formación en el oficio misión	51
27-Prueba de Chi-cuadrado	51
28-Resumen del procesamiento de los casos	52
29-Formación en el oficio visión	53
30-Prueba de Chi-cuadrado	53
31-Resumen del procesamiento de los casos	54
32-Formación en el oficio estructura	55
33-Prueba de Chi-cuadrado	55

## **Tabla de procedimientos:**

### **2. Sector textil**

35-Resumen del procesamiento de los casos	56
36-Formación en el oficio liderazgo	57
37-Prueba de Chi-cuadrado	57
38-Resumen del procesamiento de los casos	58
39-Formación en el oficio motivación	59
40-Prueba de Chi-cuadrado	59
41-Resumen del procesamiento de los casos	60
42-Formación en el oficio comunicación	61
43-Prueba de Chi-cuadrado	61
44-Resumen del procesamiento de los casos	62
45-Formación en el oficio toma de decisión	63
46-PruebadeChi-cuadrado	63
47-Resumendelprocesamientodeloscasos	64
48-Formación en el oficio planificación	65
49-Prueba de Chi-cuadrado	65
50-Resumen del procesamiento de los casos	66
17-Formación en el oficio evaluación del desempeño	67
51-Prueba de Chi-cuadrado	67
52-Resumen del procesamiento de los casos	68
53-Formación en el oficio disposición al cambio	69
54-Prueba de Chi-cuadrado	69
55-Resumen del procesamiento de los casos	70
56-Formación en el oficio de cultura	71
57-Prueba de Chi-cuadrado	71
57-Resumen del procesamiento de los casos	72
58-Formación en el oficio misión	73
59-Prueba de Chi-cuadrado	73
60-Resumen del procesamiento de los casos	74
61-Formación en el oficio visión	75
62-Prueba de Chi-cuadrado	75
63-Resumen del procesamiento de los casos	76
64-Formación en el oficio estructura	77
65-Prueba de Chi-cuadrado	77

## **Tablas de Procedimientos:**

### **3. sector metalmecánica**

66-Resumen del procesamiento de los casos	78
67-Formación en el oficio liderazgo	79
68-Prueba de Chi-cuadrado	79
69-Resumen del procesamiento de los casos	80
70-Formación en el oficio motivación	81
71-Prueba de Chi-cuadrado	81
72-Resumen del procesamiento de los casos	82
73-Formación en el oficio comunicación	83
74-Prueba de Chi-cuadrado	83
75-Resumen del procesamiento de los casos	84
76-Formación en el oficio toma de decisión	85
77-Prueba de Chi-cuadrado	85
78-Resumen del procesamiento de los casos	86
79-Formación en el oficio planificación	87
80-Prueba de Chi-cuadrado	87
81-Resumen del procesamiento de los casos	88
82-Formación en el oficio evaluación del desempeño	89
83-Prueba de Chi-cuadrado	89
84-Resumen del procesamiento de los casos	90
85-Formación en el oficio disposición al cambio	91
86-Prueba de Chi-cuadrado	91
87-Resumen del procesamiento de los casos	92
88-Formación en el oficio de cultura	93
89-Prueba de Chi-cuadrado	93
90-Resumen del procesamiento de los casos	94
91-Formación en el oficio misión	95
92-Prueba de Chi-cuadrado	95
93-Resumen del procesamiento de los casos	96
94-Formación en el oficio visión	97
95-Prueba de Chi-cuadrado	97
96-Resumen del procesamiento de los casos	98
97-Formación en el oficio estructura	99
98-Prueba de Chi-cuadrado	99

## **6. Tablas de interpretaciones:**

### **1. sector madera**

99-Resumen del procesamiento de los casos	100
100-Formación en el oficio liderazgo	101
101-Prueba de Chi-cuadrado	101
102-Formación en el oficio motivación	102
103-Prueba de Chi-cuadrado	102
104-Formacion en el oficio comunicación	103
105-Prueba de Chi-cuadrado	103
106-Formacion en el oficio toma de decisión	104
107-Prueba de Chi-cuadrado	104
108-Formacion en el oficio planificación	105
109-Prueba de Chi-cuadrado	105
110-Formación en el oficio evaluación del desempeño	106
111-Prueba de Chi-cuadrado	106
112-Formación en el oficio disposición al cambio	107
113-Prueba de Chi-cuadrado	107
114-Formacion en el oficio cultura	108
115-Prueba de Chi-cuadrado	108
116-Formacion en el oficio misión	109
117-Prueba de Chi-cuadrado	109
118-Formacion en el oficio visión	110
119-Prueba de Chi-cuadrado	110
120-Formacion en el oficio estructura	111
121-Prueba de Chi-cuadrado	111

## **Tablas de interpretaciones:**

### **2. sector textil**

122-Resumen del procesamiento de los casos	113
123-Formación en el oficio liderazgo	114
124-Prueba de Chi-cuadrado	114
125-Formación en el oficio motivación	115
126-Prueba de Chi-cuadrado	115
127-Formación en el oficio comunicación	116
128-Prueba de Chi-cuadrado	116
129-Formación en el oficio toma de decisión	117
130-Prueba de Chi-cuadrado	117
131-Formación en el oficio Planificación	118
132-Prueba de Chi-cuadrado	118

133-Formación en el oficio evaluación del desempeño	119
134-Prueba de Chi-cuadrado	119
135-Formación en el oficio disposición al cambio	120
136-Prueba de Chi-cuadrado	120
137-Formación en el oficio cultura	121
138-Prueba de Chi-cuadrado	121
139-Formación en el oficio misión	122
140-Prueba de Chi-cuadrado	122
142-Formación en el oficio visión	123
143-Prueba de Chi-cuadrado	123
144-Formación en el oficio estructura	124
145-Prueba de Chi-cuadrado	124

**Tablas de interpretaciones:**  
**2. sector metalmecánica**

146-Resumen del procesamiento de los casos	127
147-Formación en el oficio liderazgo	128
148-A-Prueba de Chi-cuadrado	128
149-Formación en el oficio motivación	129
150-Prueba de Chi-cuadrado	129
151-Formación en el oficio comunicación	130
152-Prueba de Chi-cuadrado	130
153-Formación en el oficio toma de decisión	131
154-Prueba de Chi-cuadrado	131
155-Formación en el oficio planificación	132
156-Prueba de Chi-cuadrado	132
157-Formación en el oficio evaluación del desempeño	133
158-Prueba de Chi-cuadrado	133
159-Formación en el oficio disposición al cambio	134
160-Prueba de Chi-cuadrado	134
161-Formación en el oficio cultura	135
162-Prueba de Chi-cuadrado	135
163-Formación en el oficio misión	136
164- Prueba de Chi-cuadrado	136
165-Formación en el oficio visión	137
166-A-Prueba de Chi-cuadrado	137
167-Formación en el oficio estructura	138
168-Prueba de Chi-cuadrado	138

## INTRODUCCIÓN

En el orden económico actual, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) desarrollan sus actividades en un escenario que se caracteriza por las permanentes y cada vez más dinámicas transformaciones económicas y tecnológicas de sus sistemas de producción y de sus estructuras organizacionales. A su vez, los mercados globales y los locales son cada vez más competitivos. Las PYMES del Municipio Caroní, del estado Bolívar, Venezuela, no escapan a esta realidad. Es necesario reflexionar sobre sus modelos de gestión para adaptarlos a los nuevos escenarios y a sus exigencias, porque el futuro del Municipio y de la Región de Guayana depende en gran parte de sus PYMES. Dada la relevancia del tema, esta tesis tiene la intención de contribuir al logro de una respuesta adecuada al desafío al que se enfrentan las PYMES del Municipio Caroní, mediante el estudio de sus sistemas de gestión y la proposición de un modelo.

Para reflexionar sobre los modelos de gestión productiva se requiere desentrañar los fundamentos teóricos que subyacen en el discurso y en la praxis de los procesos de formación y aprendizaje organizacional en las empresas de pequeñas dimensiones. En una economía basada en el conocimiento, según Frappaolo, C y, Koulopoulos, T (2001), la gestión de éste se constituye en el elemento crítico, pero al mismo tiempo estratégico, que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja los nuevos retos y las oportunidades de mercado. En este sentido, enfatizan que “...esto sólo es posible lograrlo, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva” (P.xv). No obstante, en la práctica estos planteamientos teóricos no han sido tomados en cuenta en muchos países latinoamericanos y, específicamente, en Venezuela, en el municipio autónomo Caroní.

Se ha observado que en él existen organizaciones empresariales que no se afilian a esos nuevos modos de gestión y producción para mejorar no solamente la formación y el aprendizaje organizacional, sino también para evaluar el impacto que ello tienen en la productividad y en la generación de nuevos puestos de trabajo. Se espera que esta tesis sea una contribución para la mejora de la competitividad de las PYMES del Municipio de Caroní, tal como se comentó al inicio de esta introducción.

Para ello, se ha llevado a cabo una investigación cuyo sujeto de estudio es el modelo de gestión de las pequeñas empresas manufactureras de los sectores metalmeccánico, madera y textil

ubicadas en el municipio autónomo Caroní en la región de Guayana. Se estudiaron 42 pequeñas empresas, veintidós (22) pertenecen a la industria metalmecánica, diez (10) a la industria textil y diez (10) a la industria de la madera; todas ellas con una población de trabajadores entre 5 y 20 empleados. La finalidad del estudio fue revisar dos aspectos fundamentales: la formación en el oficio que tienen sus gerentes y el aprendizaje organizacional desarrollado por estos en las empresas. A partir de los resultados de la investigación, se propone, al final de la tesis, un modelo de gestión productiva fundamentado en un enfoque sistémico-integrado, para la formación y el aprendizaje organizacional, en la pequeña y la mediana empresa (PYME) de la Región de Guayana, Venezuela.

Para lograr tal propósito, se realizó una investigación de campo, que incluyó observaciones, grabaciones, videos, encuestas y entrevistas en profundidad en las pequeñas empresas. Las estrategias de análisis de la información en el estudio se basaron en la categorización de las empresas sectorizadas; metalmecánica, textil, madera, por tipo y modalidad de instrumentos utilizados para la recopilación de la información, creando una base de datos en Excel. Se elaboraron análisis con procedimientos estadísticos y resúmenes escritos sobre los registros, clasificados por empresas tanto cualitativos como cuantitativos; y se procedió a la reflexión y contrastación de los hallazgos teóricos de referencia y con los resultados empíricos de la investigación de donde surgieron las conclusiones para diseñar una propuesta de formación y el aprendizaje organizacional para las Pequeñas Empresas de la Región Guayana en el Municipio Caroní del estado Bolívar, Venezuela.

Estructuralmente, el proyecto se articula en cuatro capítulos. En el capítulo I se describe el sujeto de estudio y su importancia, así como también se señalan las características socioeconómicas de la Región de Guayana y el modelo de gestión de las pequeñas empresas en el Municipio autónomo Caroní.

En el Capítulo II, se explican los referentes metodológicos y los procedimientos operativos para el desarrollo de la investigación sobre la formación y el aprendizaje organizacional en las PYMES, la descripción de la hipótesis, las variables y los dominios de la investigación, en el Capítulo III se presenta la contrastación de los resultados obtenidos en la investigación con las teorías a partir de las cuales se elaboran las conclusiones generales; mientras que en el Capítulo

IV , se realizan las recomendaciones y la propuesta de modelo de gestión productiva para la formación y aprendizaje organizacional en la pequeña y mediana empresa de la región de Guayana. Finalmente, se incorporan las referencias bibliográficas,

## **CAPÍTULO I SUJETO DE ESTUDIO Y SU IMPORTANCIA**

### **Introducción del capítulo**

En este capítulo se presenta el objeto de estudio de la investigación; el modelo de gestión de las pequeñas empresas, basado en dos aspectos fundamentales: la formación recibida y el aprendizaje organizacional de los empresarios y, además la contextualización en las que se ha venido desarrollando el modelo en estudio, tomando en cuenta que su desempeño como modelo de gestión está vinculado intrínsecamente con la realidad del Municipio autónomo Caroní.

La formación en el oficio de los empresarios entendida ésta como la capacitación técnica o las competencias que deben desarrollar los individuos sobre los distintos procesos de gerencia. En efecto, de acuerdo con lo comentado por Méndez (2002,p.6),para el segmento de empresas menos desarrolladas en América Latina, generalmente, no se cuenta con criterios uniformes de realización de tareas y funciones, a este respecto señala que el simple hecho de que se capacite al personal operativo en la ejecución correcta de las tareas, en circunstancias normales de operación, de acuerdo con parámetros derivados de un análisis minucioso del proceso, puede representar avances significativos en la productividad.

Desde esta perspectiva, la organización se apropia, a través de la formación, de las reservas de productividad dentro de los parámetros establecidos por la gerencia técnica.

En el contexto actual de la dinámica de las organizaciones, la relación entre la formación en el oficio y la productividad de los gerentes, adquiere un significado específico que va más allá del cumplimiento de la descripción técnica del proceso en situaciones estables y planeadas de operación.

En efecto, como consecuencia de la globalización de los mercados y las características de las tecnologías, cada vez más la relación entre formación y productividad adquiere una dimensión más dinámica y menos predecible. En este sentido, son muchas las voces que alertan sobre el panorama según el cual, en el futuro de muchas organizaciones, sean éstas líderes o no líderes sus respectivos mercados en la región, dependerán en buena medida de la capacidad de incursionar en una nueva relación entre gestión, formación y productividad.

Esta relación debe generar como resultados el aprendizaje en la organización; que debe convertirse en la estrategia de productividad y competitividad de las empresas en un entorno abierto y complejo.

Sobre este aspecto se puede decir, que el aprendizaje organizacional imbricado a la formación en el oficio resulta en la actualidad la respuesta a la discusión sostenida durante décadas sobre la pertinencia de la profesionalización, capacitación y el desarrollo de competencias que deben tener los individuos, para impulsar la competitividad en las organizaciones, no importa su dimensión. En el caso de las empresas en estudio la investigación está direccionada a revisar cuál ha sido el comportamiento de las empresas de acuerdo con la formación recibida por los empresarios cuál y cómo ha sido la implicación de la formación recibida con el aprendizaje en la organización.

Las empresas objeto de estudio son, como ya se ha mencionado anteriormente, cuarenta y dos (42) de pequeñas dimensión que pertenecen a los sectores metalmecánico, madera y textil, manufactureras, con un número de empleados entre cinco y veinte, (5 y 20).

Estas empresas han sido gerenciadas por sus dueños quienes han emprendido su carrera de empresarios por iniciativas personales. De las cuarenta y dos empresas, cinco de los empresarios tienen nivel universitario, 16 tienen nivel técnico en las áreas referidas a la metalurgia, egresados de escuelas técnicas medias, el resto de los 21 no culminaron sus estudios de bachillerato.

Es importante destacar que el nivel educativo no es lo que se está revisando en esta investigación, no obstante, aporta información relevante para las posteriores interpretaciones.

La formación académica definida por los empresarios como la que los acreditaba para ser “empresarios competentes” según sus declaraciones está basada en la participación que hicieron estos en algunos cursos que, en ciertos casos, fueron solicitados por algunos organismos para acreditárselos o bien por sus iniciativas.

Es interesante conocer que los empresarios hacen estimaciones de los cursos con la mentalidad de quienes han cumplido un requisito, se conoce a través de ellos que siempre los

cursos han sido calificados como cartas aval para el cumplimiento de alguna solicitud y no para mejorar su capacitación.

En la revisión sostenida en la investigación sobre cuáles eran los cursos y sus contenidos, se evidenciaba esta realidad. Pues la desvinculación de los cursos con el desempeño que debían tener en las empresas era notoria. En tanto que , en ningún caso , manifestaron haber asistido a talleres o cursos que se refirieran a temas o contenidos relacionados con los dominios gerenciales tales como los definidos en la investigación; misión, visión, cultura, comunicación, planificación, estructura, disposición al cambio, toma de decisión, liderazgo .

Los empresarios o gerentes de las empresas en estudio aplican los procesos gerenciales; estos fijan sus metas y objetivos, planifican sus acciones, liderizan a sus empleados, se comunican, tienen su misión y visión y sus empresas tienen estructuras, toman decisiones, pero en la práctica sus acciones en uso no la pueden explicitar. Su desempeño como gerentes no lo relacionan con el dominio que deben tener sobre los distintos conceptos gerenciales, no obstante, los procesos pueden ser observados en su desempeño, los dominios gerenciales subyacen en escasa y deficiente práctica, pero ignorados por estos. En sus prácticas evidencian lo que hacen y cuando lo expresan, lo desconocen.

Sobre el aprendizaje realizado en las organizaciones de pequeña dimensión se puede notar, de acuerdo con sus prácticas, que cada trabajador es contratado para ejecutar sus tareas y funciones sobre el supuesto de que lo sabe hacer. Cada trabajador parte de cero, es decir desempeña su tarea o función según su parecer y siguiendo algunas recomendaciones verbales de su gerente. Al finalizar la jornada su trabajo debe ser evaluado o revisado.

Las empresas en estudio presentan un modelo de gestión de acuerdo con lo expresado por sus gerentes totalmente informal, no sólo porque sus empresas escasamente están registradas, sino porque sus líderes manifiestan desconocer, subestimar el interés por llevar registros, estos dicen que se ocupan de formalizar cualquier proceso cuando el gobierno o Estado así se lo exige. Es interesante destacar que, según experiencias contadas por ellos mismos, desde este momento en adelante, fuera de los registros obtenidos en la investigación, el gobierno las está obligando a organizarse, ello, con la intención de regularlos y cobrarles impuestos.

Estas circunstancias, contrastadas con la teoría sobre la profesionalización de los individuos y vinculada a los procesos o competencias desarrolladas en las empresas, cobra mucha importancia en el caso que nos ocupa, pues las empresas en estudio, presentan unos escenarios dignos de atender, la ubicación estratégica de la materia prima que procesan, además de la capacidad instalada; industrias, universidades, infraestructura vial y portuaria que se describe en el Municipio, y el nivel de profesionalización del recurso humano en la región, son las fortalezas que obligan y justifican el esfuerzo de investigar sobre el comportamiento de las pequeñas empresas y elaborar una propuesta de modelo de gestión que vincule la profesionalización y el desarrollo de las competencias del individuo a los procesos productivos en los que se desenvuelve, teniendo en cuenta que, solo así, éste puede generar aprendizaje individual y, en consecuencia aprendizaje organizacional.

Finalmente, el estudio adquiere pertinencia entre muchas razones porque se ha convertido en la expectativa del grupo de empresarios que participó voluntariamente como sujeto de la investigación, ello con la esperanza de lograr, con los resultados, las mejoras propuestas en un modelo de gestión, que los ayude a superar las limitaciones que hoy ya conocen además de querer participar en el programa de formación y desarrollo de competencias gerenciales que está incluido en la propuesta de formación para el modelo gerencial.

## **1. Características socioeconómicas de la Región de Guayana**

En esta sección se realizará una breve descripción de las características socioeconómicas de la región Guayana; ubicada en el estado Bolívar del cual forma parte el Municipio Autónomo Caroní, Venezuela. Los aspectos desarrollados en esta parte, serán relacionados con las potencialidades económicas del Municipio Caroní y los escenarios geográficos donde se desarrollan los sectores de las pequeñas empresas en estudio.

Ciudad Guayana ubicada al sur del territorio venezolano, está conformada por los estados Delta Amacuro, Amazonas y Bolívar, además de la zona sur de los estados Monagas y Anzoátegui. Por sus cuantiosas riquezas minerales, la cuenca del Caroní, sus suelos y el empuje de su gente, Guayana está llamada a ser el eje del Desarrollo Endógeno y Sustentable donde se iniciará la transformación económica y social del país.

El Municipio Caroní del estado Bolívar está conformado, a su vez por once parroquias: Cachamay, Chirica, Dalla Costa, Once de Abril, Simón Bolívar, Unare, Universidad, Vista al Sol,

Pozo Verde y Yocoima; tiene una población de 955.273 habitantes. Es la sede de las empresas básicas que conforman la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) como: Alcasa, Venalum, Bauxilum, Carbonorca (productoras de aluminio primario, alúmina y ánodos de carbón para la industria del aluminio, respectivamente), Ferrominera (extracción, procesamiento y comercialización de hierro). También es sede de la Siderúrgica del Orinoco (Sidor) empresa ésta nacionalizada en abril de 2000. También tienen sede en este sector de la ciudad la principal productora de Electricidad de Venezuela, la Corporación eléctrica (CORPOELEC) y el ente de promoción de la actividad económica de la zona, la corporación venezolana de Guayana. La ciudad está situada a 13 metro sobre el nivel del mar, de altitud en la confluencia de los ríos Caroní y Orinoco. Se encuentra unida por autopista a Ciudad Bolívar la capital del Estado.

Además, es terminal del ferrocarril minero de los yacimientos del cerro Bolívar. Es un importante centro para la Industria Básica Nacional, el desembarque de minerales de bauxita de Los Pijiguaos, como las exportaciones de hierro, aluminio y acero que son algunas de las actividades que aquí se realizan. Cuenta con varias plantas de concentración de mineral de hierro, una fundición de acero, una planta procesadora de bauxita y alúmina, dos industrias de aluminio, una planta de fabricación de ánodos de carbón, un complejo de productos fluorados, producción de cemento y varias industrias derivadas que se benefician del potencial hidroeléctrico del Río Caroní con el complejo eléctrico Caroní.

En esta ciudad, ocurre la unión de los dos ríos más importantes del país, El Caroní y el Orinoco, crean una zona denominada Caronoco en honor a esta confluencia. Asimismo, Guayana concentra la totalidad de la producción nacional de hierro, aluminio, oro, diamante y otros minerales estratégicos. El Municipio Caroní tiene una capacidad instalada como es el parque Industrial de mayor desarrollo en el país, en los sectores de:;acero, hierro, aluminio, bauxita, minerales, oro, madera.

Además de la capacidad instalada de las empresas básicas, el parque Industrial, cuenta con los centros de investigación de las universidades tecnológicas, como son las Universidades de Oriente,(UDO) la universidad nacional experimental Rafael Urdaneta. (UNEXPO) y la universidad Nacional Experimental de Guayana,(UNEG) y la universidad Católica Andrés Bello.(UCAB)

## **2. Modelo de gestión de las pequeñas empresas en el Municipio autónomo Caroní en la Región Guayana**

En este aparte se hace un breve recuento histórico sobre el contexto político económico en el que se ha desarrollado el modelo de gestión de estas pequeñas empresas en Venezuela hasta llegar a la particularidad del Municipio Autónomo Caroní donde se realiza el estudio. El modelo de gestión desarrollado en las PYMES en Venezuela representa el 98 % de la actividad económica, además de la participación y diversificación en los distintos sectores económicos del país.

A partir del momento en que se impone el modelo de sustitución de importaciones en el año 1990, surge en Venezuela una realidad económica para las empresas que se caracterizó por los siguientes aspectos:

- Bonanza de los empresarios al tener acceso a los créditos y al endeudamiento.
- El amiguismo y el compadrazgo eran elementos significativos en las inversiones.
- La necesidad del consumo estaba por encima de la calidad .(el venezolano tenía que consumir lo que producía aunque no tuviera calidad)
- Ausencia de alternativas para el consumidor.
- Las carencias empresariales estaban dirigidas por quienes detentaban el poder y sus amigos en las empresas.
- Las empresas sub contratadas a su discreción.

Seguidamente, a esta realidad que termina con el modelo de sustitución de importaciones, le sigue un modelo que se reconocerá en la Historia de Venezuela como la apertura económica o la liberalización de precios o globalización:

- Representada por unos altos ingresos como producto del petróleo.
- Eliminación gradual de las medidas de protección a los empresarios nacionales
- Pocos controles fiscales.
- Aplicación de políticas económicas aplicadas por los poderes económicos.
- Fugas de capital.

Situación que determina la decisión de la imposición del control de cambio en 1984 esto trajo como consecuencias las siguientes medidas:

- La imposición de la tasa a los bienes suntuarios y las importaciones.
- Comenzaron a tener problemas las empresas manufactureras para obtener las divisas.
- La reducción de las importaciones de 98% a 57 %.

- Se mantuvo el subsidio a las empresas exportadoras como una medida de incentivo del pasado.
- Se eliminó el incentivo de las exportaciones.
- Se impuso el impuesto de valor agregado (IVA) que va a llegar a ser el impuesto que más ha impactado a los empresarios venezolanos. (impacto en gran medida sobre la inflación, por la especulación y la forma de hacerlo).

Bajo esta circunstancia política económica se experimentó en el año 1990 en la Región Guayana concretamente en el Municipio Caroní, el auge de las empresas de pequeñas dimensiones (PYMES) por iniciativas privadas, con capital privado y sin que hubiera ninguna formación o capacitación para iniciarse en el arte de ser empresario. No obstante, el municipio presentaba unas excelentes condiciones socioeconómicas originadas por el parque tecnológico industrial conformado por las empresas básicas, Sidor, Bauxilum, Venalum, Proforca, Comsigua, ferrominera, Alcasa, Sidetur, Sivensa, Minerven y otras que sirvieron de apalancamiento para impulsar el desarrollo y consolidación de los sectores: metalmecánica, madera y textil de acuerdo con la naturaleza de la capacidad instalada en la región y por ende en el Municipio. Se inician también las organizaciones para colegiar a los empresarios por sectores surge así; la Asociación de Industriales Metalúrgicos y Mineros, Asociación de Pequeñas y Medianas de Empresas de (AIMM, ASOPEMIA), estos entes cuyo objeto es regular la participación en conjunción con los distintos colegios de profesionales y técnicos nacionales y locales buscando la representación y participación de los empresarios de en los gobiernos locales con la finalidad de acceder a las oportunidades de financiamientos y créditos públicos para las inversiones.

Es en el año (2000 y 2002) cuando en Venezuela se crea la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria que respalda la creación del Instituto Nacional para el Desarrollo de las PYMES e INAPYMI, ente encargado de ejecutar las políticas de fomento, recuperación, promoción y desarrollo de las PYMES en Venezuela. Entre sus principales lineamientos están: el Plan de Desarrollo de las PYMES; Participación de las PYMES en los Programas de Compras Públicas; Preferencias para la adquisición de materia prima e insumos; Recuperación, promoción y desarrollo de parques industriales; Incentivos para la incorporación de tecnologías limpias; Medidas y programas de financiamiento; Incentivos a las inversiones. Apoyo a emprendedores. Asistencia Técnica; Acceso a nuevos mercados; Asociatividad empresarial y desarrollo de conglomerados. Además de contar con un sistema creado específicamente para el apoyo financiero Ministerio de Finanzas, Ministerio de Planificación y Desarrollo, Ministerio de la Producción y el Comercio. Esta ley genera en este sector unas expectativas de mejoras en las inversiones, por cuanto en su contenido propone la promoción y el

apoyo financiero a las iniciativas en los sectores estratégicos de desarrollo potencial en el país, concretamente, en el Municipio autónomo Caroní en los sectores metalmecánico, madera, textil en el caso específico de las empresas manufacturas.

En el año 2004, se inicia en Venezuela un proceso político de nacionalización de las empresas de la CVG, empresa que rige el parque industrial de la región Guayana, ubicadas en el Municipio Autónomo Caroní.

Este proceso se inicia con la nacionalización petrolera y termina con la nacionalización en Guayana en el Municipio Caroní, con la Siderúrgica del Orinoco (Sidor) a la par del control cambiario establecido en el país el 27 de febrero en el año 2003, estas circunstancias político económicas son las que tenían por escenarios las empresas de pequeña dimensión en el Municipio Autónomo Caroní.

Es a partir del lapso 2000- 2002 cuando el Estado venezolano incluye de manera taxativa en los planes de la nación la relevancia de invertir, promocionar y apoyar financieramente a los distintos sectores de las PYMES. Sin embargo el modelo organizativo que promociona es el cooperativismo, definido por el gobierno nacional como el modelo de producción colectiva y participativa que tienen los trabajadores para organizarse como empresarios.

Es desde este momento cuando las empresas que forman parte del parque industrial de Guayana a través de las empresas nacionalizadas crean desde adentro las cooperativas que representaban la forma de unidad productiva propuesta por el Estado venezolano, un modelo de empresas que reemplazarían a las antiguas, demolidas y sobrevivientes pequeñas empresas que pasaron, luego a depender de sus dueños y de los créditos otorgados por la banca privada.

El resultado de las cooperativas no se hace esperar son múltiples los señalamientos que dieron por sentado que las forma de empresas o modelo productivo concebido por el Estado como el modelo ideal de participación, no dio resultados, porque fueron las mismas empresas desde donde se conformaron las cooperativas que renunciaron a ese prototipo de industrias.

En el año 2007 surge un nuevo modelo de empresa propuesto por el gobierno definido como: Empresas de Producción Social (EPS) éstas no dejaban de ser las conocidas por todos como pequeñas o medianas empresas que en este momento histórico se les llama así, además siguen teniendo el privilegio del apoyo financiero que gozaron las cooperativas y el cual ha sido negado para las PYMES.

Desde hace mas de una década, una de las políticas del gobierno local del Municipio Autónomo Caroní para otorgar financiamiento a los empresarios es la de exigirles la asistencia o participación en talleres, cuya certificación los acreditaría como empresarios. Son precisamente estos cursos los que se analizan en la presente investigación.

No existen registros sobre las políticas de capacitación, exigidas a los empresarios. En el caso del Municipio Caroní los cursos a los que eran obligados asistir estos, estaban relacionados a curso de 8 horas sobre cómo llevar las cuentas y en las experiencias revisadas lo que la instancia solicitante del curso exigía era categóricamente la asistencia.

A partir del lapso 2005 o 2006 surge un movimiento de los pequeños empresarios, en virtud de las circunstancias socioeconómicas del país y la región, que los acerca a los centros de investigación, a las universidades y a los entes financieros, para buscar fortalezas y algunas ventajas, como la capacidad instalada, las maquinarias para emprender la tarea de gerenciar a las pequeñas empresas, por supuesto, ya no con la abundancia de recursos, sino ahora con las capacidades que tiene ellos como individuos, para desarrollar el ingenio y la inteligencia para mejorar su capacitación y su aprendizaje organizacional, es de aquí desde donde se inicia la investigación que tiene como propuesta crear un Modelo de gestión que desarrolle las potencialidades cognitivas de los individuos que las dirigen y promueva sus iniciativas personales.

Como ya se ha dicho, las empresas objeto de estudio están ubicadas en el Municipio autónomo Caroní zona estratégica, no sólo desde el punto de vista geopolítico sino de sus potencialidades económicas y sustentables en Venezuela, cuenta con un parque Industrial, cuya estructura tiene una capacidad instalada (servicios, accesos, vías terrestres, y fluviales, puertos, maquinarias y equipos con tecnologías avanzadas), así como la disposición de la materia prima de los sectores metalmecánico, madera y textil.

Con un modelo de gestión cuyas características se resumen así:

- Urgido de diversificación.
- Con una fuerte tendencia a eliminar los costos operativos, lo que reduciría los puestos de trabajos.
- Con un nivel muy bajo de innovación.
- Escasa calidad en sus productos.
- Sin registros de patentes.
- Familiares en su mayoría
- Dirigidas por sus dueños.
- Insuficiencia de capital.
- Endeudadas.
- Muy informales.
- Sin formación gerencial por quienes la dirigen.

(Naime, 1994, p.79)

Estas circunstancias y las adversidades presentadas son las que comprometen a los distintos actores, gobiernos, ciudadanos, universidades, centros de investigaciones a responder en forma inmediata al sector industrial de las PYMES con aportes que trasciendan la práctica cotidiana ; financiamiento, ayudas, y se conviertan en propuestas que desarrollen el potencial humano y sus capacidades, tomando en cuenta que es partir de la dirección, racionalización y administración de los recursos de estas , es como se puede hacer competitivo a los distintos sectores de la industria y a los empresarios como individuos.

A nivel del estado Bolívar las PYMES representan el 3, 5 % de los empleo y en sueldos y salarios en cuanto a lo que pagan las industrias manufactureras representan el 7,5 %. En el contexto económico de las potencialidades del Municipio, es en el año 1990 de acuerdo a registros de Investigaciones realizadas por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB: 1990-2000) se comienza a darle importancia al sector de las PYMES, empiezan a organizarse en asociaciones, cámaras, que van a tener representaciones a nivel político en los gobiernos locales con alcances nacionales a través de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y la Mediana Industria (2000 y 2002).

Las PYMES generan en el Municipio un número de empleos directos de 17.694, con registros sobre sus inversiones en transferencias tecnológicas de solo 0, 3 % de sus rentas, con señalamientos de usos de tecnología modernas por el 58 % de las empresas registradas, el 6 % de de las pequeñas empresas ha logrado patentes como parte de su innovaciones tecnológicas y solo el 12 % aplica las normas ISO-9000. (UCAB: 2002).

En la actualidad las PYMES en el Municipio Autónomo Caroní, están caracterizadas de acuerdo a registros e investigaciones por ser mono dependientes en cuanto a los mercados y sus oportunidades, de poca diversificación, escaso apoyo comunitario, dependientes de las empresas Básicas y en el caso de las metalmecánicas se les considera las más deprimidas a partir de la nacionalización en el año 2002 de las empresas siderúrgicas. Esta caracterización coincide con algunos registros en otras ciudades de Venezuela tal como lo expresa Páez, (2005)

## **CAPITULO II LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES**

En el contenido de este capítulo se presenta la descripción de la metodología aplicada en la investigación, los procedimientos utilizados, así como también la definición de la hipótesis principal, las variables y de los Dominios o procesos gerenciales, revisados en el Modelo de gestión de las empresas de pequeña dimensión, en los sectores metalmecánica, madera, textil, en el Municipio Autónomo Caroní, del estado Bolívar, Venezuela.

### **1. Descripción de la Metodología**

#### **Tipo y diseño**

Dadas las características de los procesos humanos en estudio, se asumió el tipo de investigación de campo, por cuanto las observaciones, grabaciones, los videos, las entrevistas, encuestas, entrevistas en profundidad, se realizaron en la sede de las pequeñas empresas. Es de carácter descriptivo y exploratorio, porque la recopilación de la información se orienta a las acciones relevantes que efectúan los pequeños empresarios, trabajadores y las tareas y funciones que realizan estos. De este modo, el estudio responde a una investigación de campo, puesto que, según Arias (1998), la compilación de la información se hace encuadrada en el contexto específico en el cual se presenta el fenómeno a estudiar, para lo cual se diseñan ciertas herramientas que permitirán recabar la información, requerida. (p.47)

#### **Escenario de la investigación**

El escenario son las pequeñas empresas, constituidas por los espacios donde se desarrollan los distintos procesos transformadores de la materia prima de acuerdo con la naturaleza de las empresas, (metalmeccánica, madera, textil) ubicadas en el Municipio Autónomo Caroní, del estado Bolívar.

## **Informantes clave**

Los informantes clave fueron los trabajadores y empleados de las empresas quienes ejercen los procesos y tienen la experiencia y / o están cerca de ellos. Es importante aclarar que en el transcurso de la investigación, se definió a los gerentes de forma intencional como sujetos de la investigación por cuanto son los que dirigen a las empresas. Patton (citado por Rodríguez, 2003), ofrece algunas orientaciones para seleccionar informantes que dispongan de una rica información cuando dice que "...el muestreo de casos extremos se utiliza para seleccionar participantes que ejemplifican características de interés para el estudio" (p.73).

## **Ubicación de los informantes clave**

Estos se contactaron directamente en las pequeñas empresas (empleados y trabajadores), se realizaron reuniones de trabajo para dar a conocer a los gerentes de cada empresa la intencionalidad del estudio. Se organizaron talleres, se hicieron invitaciones a la cátedra de creatividad empresarial dictada en la universidad de Guayana (UNEG), se prepararon conferencias sobre desarrollo organizacional, a fin de lograr la colaboración durante el proceso de investigación.

## **Técnicas e instrumento**

Las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, fueron las entrevistas en profundidad, la observación participante. Las entrevistas en profundidad permitieron realizar encuentros cara a cara con los informantes clave, a fin de apropiarse de la realidad construida por los actores y de analizar los significados y las interpretaciones que estos hacen de su vida personal y profesional.

En las entrevistas en profundidad se llevó a cabo un intercambio de información, lo que permitió la elaboración de las conclusiones. Se realizaron en el escenario laboral a través de un cronograma elaborado y presentado por la investigadora ante cada grupo de empresarios; participaron empresarios, trabajadores, y empleados siguiendo ciertas pautas sobre el objetivo y la utilidad de la entrevista.

Por otro lado, se aplicó la observación participante a través de las visitas en las empresas, donde se intercambiaron pareceres y se tomaron notas sobre el desempeño de los actores en su ambiente de trabajo en las pequeñas empresas y, fuera de éstas en reuniones pautadas cuyo propósito era el de introducirse en el mundo social y laboral de los sujetos.

Se empleó la observación participante en el sentido en que la define Martínez (2000) cuando plantea, que "...es la observación participante la técnica clásica primaria y más usada por el investigador para adquirir la información. Por ello el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desee investigar" (pág.69)

### **Confiabilidad de los instrumentos**

La confiabilidad de los instrumentos se evidencia con algunas acciones propias del oficio como son las pruebas pilotos y los juicios de expertos donde se revisan y se hace referencia al grado de reproductividad del mismo. En este caso, se contó con la repetición de la experiencia en tres grupos de empresas de distintos sectores, sometidas bajo las mismas condiciones, de modo que las entrevistas que se aplicaron, permitieron identificar categorías subyacentes en el estudio del fenómeno y en esa misma circunstancia, estos instrumentos permitieron encontrar la información, protocolizarla, categorizarla, triangularla con otras opciones, documentos y observaciones e interpretar la situación; en el mismo sentido, se determinó su confiabilidad.

Al respecto Martínez, (1998), sostiene que un instrumento es confiable en cuanto a los resultados obtenidos en una ocasión, bajo ciertas condiciones, deberán ser los mismos si se volvieran a medir en un rango de condiciones idénticas. Sin embargo, cuando se trata de comportamientos humanos, esta situación cambia en el sentido de que se trata de conductas de seres complejos en su forma de ser y de sentir. (pág.65).

### **Aplicación de entrevistas dialógicas**

Al establecer contacto permanente con los actores involucrados directamente en el estudio, se fomentó el diálogo sobre los temas, experiencias y saberes relacionados con el objeto de estudio, haciendo énfasis en el interés mostrado por estos en el abordaje del problema relacionado con la gestión productiva y la formación para el aprendizaje organizacional.

De esta forma, se entiende que la investigación es de gran demanda para los actores sociales del entorno organizacional, en el contexto de la economía empresarial, puesto que en la actividad, aquellas organizaciones empresariales de cualquier dimensión que no se preocupen por la mejora del talento humano, la productividad en términos formativos, sencillamente no aprenden, no cambian y serán desplazados de los mercados donde compiten.

## **Estrategias de análisis de información**

En el estudio se procedió a categorizar la información por empresas sectorizadas: metalmecánica, textil, madera, por tipo y modalidad de instrumentos utilizados para la recopilación de la información. Además, una vez obtenida la información de los procesos de categorización, clasificación de las pequeñas empresas metalmecánico, madera, textil, tanto cualitativo como cuantitativo. Se hizo el análisis respectivo y se elaboraron resúmenes escritos y estadísticos sobre los registros, clasificados por empresas, tipo de informantes, gerente, trabajadores, empleados y con esta se creó una base de datos. Luego se procedió a la reflexión y a la contrastación de los hallazgos teóricos de referencia y, los resultados empíricos de la investigación de donde surgen las conclusiones, que generaran una nueva propuesta de formación y de aprendizaje organizacional para las pequeñas empresas de la región Guayana en el Municipio Caroní del estado Bolívar, Venezuela.

## **2. Descripción de las hipótesis, las variables y los dominios**

### **Hipótesis**

El estudio plantea como presunción que la caracterización del Modelo de gestión actual que se desarrolla en las PYMES del Municipio Autónomo Caroní del estado Bolívar no se relaciona con la formación en el oficio y el aprendizaje organizacional que debe tener un gerente.

La formación recibida por la mayoría de los individuos que históricamente han dirigido las empresas de pequeñas dimensiones en el Municipio Autónomo Caroní, no ha estado basada en conceptualizaciones sobre modelos de gerencia o procesos sistemáticos. Testimonios expresados por los empresarios revelan que sus acciones de pequeños emprendedores han surgido de experiencias personales y de improvisaciones, y que no se relacionan con el conocimiento sobre la de gerencia o administración de empresas.

En atención a este planteamiento, los procesos de gestión productiva para la formación y el aprendizaje organizacional en las empresas de cualquier nivel, y más específicamente, en aquellas de pequeñas dimensiones, remite a la mejora permanente de las capacidades y los talentos que operan y conducen la organización, lo cual sólo parece ser posible lograrlo mediante la apropiación de conocimientos que hayan, tanto de la expresión, como de procesos sistemáticos e interpretativos del aprendizaje, los cuales permitan la identificación de los dominios o procesos organizacionales en el contexto de la pequeña y mediana empresa teniendo en cuenta que estos se configuran sobre la base de la interacción entre conocimientos explícitos y conocimientos implícitos.

Los hallazgos sobre la relación de la formación en el oficio y los dominios organizacionales que poseen los actores de las organizaciones involucradas en el estudio serán la fuente de

conocimiento para derivar los fundamentos epistemológicos y praxeológicos de un modelo de gestión productiva fundamentado en un enfoque sistémico para la formación y el aprendizaje organizacional en las pequeñas empresas del Municipio Autónomo Caroní.

## **Variables**

La formación en el oficio de los empresarios: Entendida en la investigación, como la capacitación técnica recibida por los individuos sobre los distintos procesos de gerencia estratégica. (Propuesta por la investigadora y aceptado por los empresarios en la investigación 2000- 2008)

Aprendizaje Organizacional: Es el proceso mediante el cual el individuo internaliza una acción, la ejecuta, la transforma, prueba, y se genera como resultado de ese proceso un nuevo conocimiento o aprendizaje que puede ser considerado individual u organizacional de acuerdo con la vinculación del proceso. (Propuesta por la investigadora y aceptado por los empresarios en la investigación 2000-2008).

Acción-----ejecuta----- transforma-----resultado-----Aprendizaje

## **Dominios**

Son los procesos o acciones gerenciales que permiten el alcance de las metas y de los objetivos en las organizaciones. Misión, visión, estructura, liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, planificación, evaluación, disposición al cambio y cultura definidos por Shein (1986, P.17), en su estudio sobre “Teoría de las organizaciones” e interpretados en la investigación de esta manera:

Misión: Es la razón de ser de la organización entendida ésta como la orientación a las acciones que se plantean los individuos para alcanzar sus esfuerzos, traducidos en metas u objetivos.

Visión: Es la proyección que realiza el empresario sobre la conducción a futuro que hará de sus metas u objetivos a largo, a mediano y a corto plazo con la implicación de la misión o razón de ser.

Estructura: Es la definición del tamaño, la forma y complejidad que deben tener las unidades productivas para el desempeño sistemático de sus tareas y funciones con la finalidad de alcanzar sus metas u objetivos.

Liderazgo: Es la capacidad que tiene el individuo que dirige una unidad productiva para pautar, controlar y supervisar los distintos procesos que se realizan en la empresa con el fin de

alcanzar las metas, considerando las distintas situaciones y /o escenarios en que se realizan las acciones.

**Motivación:** Es la disposición a ejecutar las tareas que manifiestan los individuos participantes.

**Comunicación:** Es el proceso de interrelacionarse formal e informalmente que ejercen los individuos en la organización para alcanzar sus objetivos y metas organizacionales.

**Planificación:** Es la forma de organizar las tareas para alcanzar las metas u objetivos propuestos en la organización, considerando el tiempo y los distintos recursos.

**Evaluación:** Es la acción de revisar, controlar las distintas tareas y funciones que se cumplen en la organización con el fin de mejorar continuamente los procesos.

**Disposición al Cambio:** Es la actitud manifiesta de los individuos a incluir continuamente conocimientos y/o innovaciones que resultan de la formación y o el aprendizaje para mejorar los distintos procesos organizacionales.

**Cultura:** Son políticas, valores, creencias, principios, normas y procedimientos que definen a la organización.

**Toma de Decisión:** es la capacidad que tienen los individuos en la organización para resolver, disponer y administrar los recursos considerando las oportunidades y necesidades en la organización. Interpretación realizada sobre autores como; Shein, (1986, P.17),(Mintzberg, (1997, p.p15y 59), Legna, (2005 p.p. 357y365).

### **3. Procedimientos utilizados**

#### **Cualitativos**

Desde el punto de vista cualitativo, se procedió a identificar los criterios que definirían a las organizaciones (dimensión, número de empleados, naturaleza de la empresa, sector perteneciente), se seleccionaron aquellas empresas que cumplieran con los criterios preestablecido por la investigadora, luego se procedió a establecer el compromiso de los sujetos con la investigación teniendo en cuenta la disposición de estos de ser mejorados con sus resultados. Una vez realizado el compromiso se inicio el proceso de levantamiento de la información; éste fue realizado siguiendo la metodología del Instituto Nacional de Estadística

(INE), que consiste en la segmentación de las parroquias, y el empadronamiento a las empresas en general para luego categorizarlas.

Una vez cumplida con la formalización de los actores, se procedió a la construcción de las herramientas de trabajo para realizar el diagnóstico: encuestas, entrevistas en profundidad, y estructuradas, guiones, videos, grabaciones, talleres y observaciones participantes.

Luego de realizado el diagnóstico, se procedió a la caracterización del modelo revisado y a la interpretación de los resultados para lo cual se hizo necesario categorizar la información de acuerdo con cada grupo de pequeñas empresas. Este proceso consistió en la lectura de las entrevistas tanto en profundidad como las estructuradas con la finalidad de generar, con los resultados, una matriz comparativa desde donde se pudieron construir unas o conclusiones interpretativas y unos resultados numéricos o estadísticos.

Seguidamente, estos resultados numéricos se organizaron por sectores para continuar con las interpretaciones basadas en adelante en procedimientos y resultados estadísticos los cuales, además de generar la información numérica, validaban los resultados cualitativos del estudio, con respecto a las grabaciones, guiones, formatos, observaciones, talleres. Este material fue transformado en documentos y utilizado durante toda la investigación como referencia, pues sirvió de base para el análisis y la interpretación de los resultados desde donde se construyeron, informes o resúmenes.

## **Estadísticos**

El procedimiento estadístico utilizado ha sido la distribución ji-cuadrado considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (llamada bondad de ajuste), ésta indica en qué medida las diferencias existentes entre ambas, de haberlas, se deben al azar. No obstante, se utiliza para probar la independencia de dos muestras entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencia. La prueba estadística se realizó mediante el cálculo del Ji-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y se comparó con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.

Si la significación asintótica o el p-valor es menor ( $p < 0,05$ ) no existe distribución normal o no se tiene normalidad. En este caso todas las modalidades excepto Tipo de Empresa presentan p-valores menor ( $p < 0,05$ ) lo que quiere decir, que ellas presentan distribución normal.

#### 4. Tablas de procedimientos por sectores

##### 1. Madera.

**Tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Liderazgo * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

#### Planteamiento de la hipótesis. (Caso de Madera)

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo no están asociadas a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo están asociadas a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$\chi^2$  calculado,  $> \chi^2$  tabla

**Tabla 2. De contingencia**

Liderazgo		Formación en el oficio				Total
		Cursos	Solo	Amigos	Empresa	
Liderazgo No	Recuento	0	2	0	2	4
	Frecuencia esperada	.8	1.2	.4	1.6	4.0
	% dentro de Liderazgo	.0%	50.0%	.0%	50.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	66.7%	.0%	50.0%	40.0%
	% del total	.0%	20.0%	.0%	20.0%	40.0%
Si	Recuento	2	1	1	2	6
	Frecuencia esperada	1.2	1.8	.6	2.4	6.0
	% dentro de Liderazgo	33.3%	16.7%	16.7%	33.3%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	33.3%	100.0%	50.0%	60.0%
	% del total	20.0%	10.0%	10.0%	20.0%	60.0%
Total	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Liderazgo	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 3. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.056 <sup>a</sup>	3	.383
Razón de verosimilitudes	4.096	3	.251
Asociación lineal por lineal	.383	1	.536
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .40.

**Tabla 4. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Motivación * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con motivación

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \Sigma[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

- a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.  
 $\chi^2$  calculado,  $< \chi^2$  tabla
- b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.  
 $\chi^2$  calculado,  $> \chi^2$  tabla

**Tabla 5. De contingencia**

Motivación		Formación en el oficio				Total
		Cursos	Solo	Amigos	Empresa	
No	Recuento	1	2	1	3	7
	Frecuencia esperada	1.4	2.1	.7	2.8	7.0
	% dentro de Motivación	14.3%	28.6%	14.3%	42.9%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	50.0%	66.7%	100.0%	75.0%	70.0%
	% del total	10.0%	20.0%	10.0%	30.0%	70.0%
Si	Recuento	1	1	0	1	3
	Frecuencia esperada	.6	.9	.3	1.2	3.0
	% dentro de Motivación	33.3%	33.3%	.0%	33.3%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	50.0%	33.3%	.0%	25.0%	30.0%
	% del total	10.0%	10.0%	.0%	10.0%	30.0%
Total	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Motivación	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 6. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.873 <sup>a</sup>	3	.832
Razón de verosimilitudes	1.127	3	.771
Asociación lineal por lineal	.368	1	.544
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .30.

**Tabla 7. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Comunic * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con comunicación

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$\chi^2$  calculado, >  $\chi^2$  tabla

**Tabla 8. Tabla de contingencia**

Comunicación		Formación en el oficio				Total
		Cursos	Solo	Amigos	Empresa	
No	Recuento	2	2	0	1	5
	Frecuencia esperada	1.0	1.5	.5	2.0	5.0
	% dentro de Comunicación	40.0%	40.0%	.0%	20.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	66.7%	.0%	25.0%	50.0%
	% del total	20.0%	20.0%	.0%	10.0%	50.0%
Si	Recuento	0	1	1	3	5
	Frecuencia esperada	1.0	1.5	.5	2.0	5.0
	% dentro de Comunicación	.0%	20.0%	20.0%	60.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	33.3%	100.0%	75.0%	50.0%
	% del total	.0%	10.0%	10.0%	30.0%	50.0%
Total	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Comunicación	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 9. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.333 <sup>a</sup>	3	.228
Razón de verosimilitudes	5.545	3	.136
Asociación lineal por lineal	3.128	1	.077
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .50.

**Tabla 10. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Toma Decisión * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con toma de decisión

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \Sigma[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 11. De contingencia**

Toma Decisión		Formación en el oficio				Total
		Cursos	Solo	Amigos	Empresa	
No	Recuento	0	1	0	2	3
	Frecuencia esperada	.6	.9	.3	1.2	3.0
	% dentro de Toma Decisión	.0%	33.3%	.0%	66.7%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	33.3%	.0%	50.0%	30.0%
	% del total	.0%	10.0%	.0%	20.0%	30.0%
Si	Recuento	2	2	1	2	7
	Frecuencia esperada	1.4	2.1	.7	2.8	7.0
	% dentro de Toma Decisión	28.6%	28.6%	14.3%	28.6%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	66.7%	100.0%	50.0%	70.0%
	% del total	20.0%	20.0%	10.0%	20.0%	70.0%
Total	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Toma Decisión	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 12. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.063 <sup>a</sup>	3	.559
Razón de verosimilitudes	2.853	3	.415
Asociación lineal por lineal	1.097	1	.295
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .30.

**Tabla 13. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Planificación * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con planificación

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 14. De contingencia**

Planificación		Formación en el oficio				Total
		Cursos	Solo	Amigos	Empresa	
No	Recuento	0	2	0	4	6
	Frecuencia esperada	1.2	1.8	.6	2.4	6.0
	% dentro de Planificación	.0%	33.3%	.0%	66.7%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	66.7%	.0%	100.0%	60.0%
	% del total	.0%	20.0%	.0%	40.0%	60.0%
Si	Recuento	2	1	1	0	4
	Frecuencia esperada	.8	1.2	.4	1.6	4.0
	% dentro de Planificación	50.0%	25.0%	25.0%	.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	33.3%	100.0%	.0%	40.0%
	% del total	20.0%	10.0%	10.0%	.0%	40.0%
Total	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Planificación	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 15. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.222 <sup>a</sup>	3	.065
Razón de verosimilitudes	9.641	3	.022
Asociación lineal por lineal	3.840	1	.050
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .40.

**Tabla 16. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Evaluación Desempeño * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con evaluación desempeño

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 17. De contingencia**

Fuente:  
Autora

Evaluación Desempeño	Formación en el oficio				Total	
	Cursos	Solo	Amigos	Empresa		
No	Recuento	2	1	0	3	6
	Frecuencia esperada	1.2	1.8	.6	2.4	6.0
	% dentro de Evaluación Desempeño	33.3%	16.7%	.0%	50.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	33.3%	.0%	75.0%	60.0%
	% del total	20.0%	10.0%	.0%	30.0%	60.0%
Si	Recuento	0	2	1	1	4
	Frecuencia esperada	.8	1.2	.4	1.6	4.0
	% dentro de Evaluación Desempeño	.0%	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	66.7%	100.0%	25.0%	40.0%
	% del total	.0%	20.0%	10.0%	10.0%	40.0%
Total	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Evaluación Desempeño	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente:  
Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .40.

ada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .40.

**Tabla 18. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.097 <sup>a</sup>	3	.251
Razón de verosimilitudes	5.142	3	.162
Asociación lineal por lineal	.011	1	.918
Número de casos válidos	10		

**Tabla 19. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Disposición Cambio * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con disposición al cambio

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza calculando el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 20. De contingencia**

Disposición Cambio		Formación en el oficio				Total
		Cursos	Solo	Amigos	Empresa	
No	Recuento	1	2	0	2	5
	Frecuencia esperada	1.0	1.5	.5	2.0	5.0
	% dentro de Disposición Cambio	20.0%	40.0%	.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	50.0%	66.7%	.0%	50.0%	50.0%
	% del total	10.0%	20.0%	.0%	20.0%	50.0%
Si	Recuento	1	1	1	2	5
	Frecuencia esperada	1.0	1.5	.5	2.0	5.0
	% dentro de Disposición Cambio	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	50.0%	33.3%	100.0%	50.0%	50.0%
	% del total	10.0%	10.0%	10.0%	20.0%	50.0%
Total	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Disposición Cambio	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 21. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.333 <sup>a</sup>	3	.721
Razón de verosimilitudes	1.726	3	.631
Asociación lineal por lineal	.064	1	.801
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .50.

**Tabla 22. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Cultura * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con cultura

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura toma de decisión están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \Sigma[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$\chi^2$  calculado,  $< \chi^2$  tabla

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$\chi^2$  calculado,  $> \chi^2$  tabla

**Tabla 25. Resumen del procesamiento de los casos**

**Tabla 23. De contingencia**

Cultura		Formación en el oficio				Total
		Cursos	Solo	Amigos	Empresa	
No	Recuento	0	2	0	2	4
	Frecuencia esperada	.8	1.2	.4	1.6	4.0
	% dentro de Cultura	.0%	50.0%	.0%	50.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	66.7%	.0%	50.0%	40.0%
	% del total	.0%	20.0%	.0%	20.0%	40.0%
Si	Recuento	2	1	1	2	6
	Frecuencia esperada	1.2	1.8	.6	2.4	6.0
	% dentro de Cultura	33.3%	16.7%	16.7%	33.3%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	33.3%	100.0%	50.0%	60.0%
	% del total	20.0%	10.0%	10.0%	20.0%	60.0%
Total	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Cultura	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 24. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.056 <sup>a</sup>	3	.383
Razón de verosimilitudes	4.096	3	.251
Asociación lineal por lineal	.383	1	.536
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .40.

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Misión * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con misión

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 26. De contingencia**

Misión		Formación en el oficio				Total
		Cursos	Solo	Amigos	Empresa	
No	Recuento	2	1	0	3	6
	Frecuencia esperada	1.2	1.8	.6	2.4	6.0
	% dentro de Misión	33.3%	16.7%	.0%	50.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	33.3%	.0%	75.0%	60.0%
	% del total	20.0%	10.0%	.0%	30.0%	60.0%
Si	Recuento	0	2	1	1	4
	Frecuencia esperada	.8	1.2	.4	1.6	4.0
	% dentro de Misión	.0%	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	66.7%	100.0%	25.0%	40.0%
	% del total	.0%	20.0%	10.0%	10.0%	40.0%
Total	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Misión	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 27. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.097 <sup>a</sup>	3	.251
Razón de verosimilitudes	5.142	3	.162
Asociación lineal por lineal	.011	1	.918
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .40.

## Advertencia

No se calculará ninguna medida de asociación para la tabla de contingencia de Visión \* Formación en el Oficio.  
Al menos una variable de cada tabla de 2 vías sobre las que se calculan las medidas de asociación es una constante.

**Tabla 28. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Visión * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con visión

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \Sigma[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

- a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.  $\chi^2$  calculado,  $< \chi^2$  tabla
- b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$\chi^2$  calculado,  $> \chi^2$  tabla

**Tabla 29. Tabla de contingencia**

Visión		Formación en el oficio				Total
		Cursos	Solo	Amigos	Empresa	
Visión No	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Visión	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
Total	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Visión	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 30. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor
Chi-cuadrado de Pearson	. <sup>a</sup>
Número de casos válidos	10

Fuente: Autora

No se calculará ningún estadístico porque Visión es una constante

**Tabla 31. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Estructura * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con estructura

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 32. Tabla de contingencia**

Estructura		Formación en el oficio				Total	
		Cursos	Solo	Amigos	Empresa		
Estructura	No	Recuento	0	3	0	4	7
		Frecuencia esperada	1.4	2.1	.7	2.8	7.0
		% dentro de Estructura	.0%	42.9%	.0%	57.1%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	.0%	100.0%	.0%	100.0%	70.0%
		% del total	.0%	30.0%	.0%	40.0%	70.0%
	Si	Recuento	2	0	1	0	3
		Frecuencia esperada	.6	.9	.3	1.2	3.0
		% dentro de Estructura	66.7%	.0%	33.3%	.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	100.0%	.0%	100.0%	.0%	30.0%
		% del total	20.0%	.0%	10.0%	.0%	30.0%
Total		Recuento	2	3	1	4	10
		Frecuencia esperada	2.0	3.0	1.0	4.0	10.0
		% dentro de Estructura	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	20.0%	30.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 33. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.000 <sup>a</sup>	3	.019
Razón de verosimilitudes	12.217	3	.007
Asociación lineal por lineal	2.921	1	.087
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .30.

## 2. Textil

**Tabla 34. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Liderazgo * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con liderazgo

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo no están asociadas a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo están asociadas a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$  Criterios de aceptación o rechazo. Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.  $\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$

**Tabla 35. De contingencia**

Liderazgo		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
Liderazgo No	Recuento	1	3	0	1	5
	Frecuencia esperada	.5	2.0	.5	2.0	5.0
	% dentro de Liderazgo	20.0%	60.0%	.0%	20.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	75.0%	.0%	25.0%	50.0%
	% del total	10.0%	30.0%	.0%	10.0%	50.0%
Si	Recuento	0	1	1	3	5
	Frecuencia esperada	.5	2.0	.5	2.0	5.0
	% dentro de Liderazgo	.0%	20.0%	20.0%	60.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	25.0%	100.0%	75.0%	50.0%
	% del total	.0%	10.0%	10.0%	30.0%	50.0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1.0	4.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Liderazgo	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 36. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.000 <sup>a</sup>	3	.261
Razón de verosimilitudes	4.866	3	.182
Asociación lineal por lineal	2.441	1	.118
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .50.

### Advertencia

No se calculará ninguna medida de asociación para la tabla de contingencia de Motivación \* Formación en el Oficio. Al menos una variable de cada tabla de 2 vías sobre las que se calculan las medidas de asociación es una constante.

Tabla 37. Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Motivación * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con motivación

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla Criterios de aceptación o rechazo. Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.  $\chi^2$  calculado,  $< \chi^2$  tabla.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 38. De contingencia**

Motivación		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
Motivación	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1.0	4.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Motivación	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1.0	4.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Motivación	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 39. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor
Chi-cuadrado de Pearson	. <sup>a</sup>
Número de casos válidos	10

Fuente: Autora

No se calculará ningún estadístico porque Motivación es una constante.

**Tabla 40. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Comunicación * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con comunicación

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 41. De contingencia**

Comunicación		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Recuento	1	4	1	2	8
	Frecuencia esperada	.8	3.2	.8	3.2	8.0
	% dentro de Comunicación	12.5%	50.0%	12.5%	25.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	50.0%	80.0%
	% del total	10.0%	40.0%	10.0%	20.0%	80.0%
Si	Recuento	0	0	0	2	2
	Frecuencia esperada	.2	.8	.2	.8	2.0
	% dentro de Comunicación	.0%	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	.0%	.0%	50.0%	20.0%
	% del total	.0%	.0%	.0%	20.0%	20.0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1.0	4.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Comunicación	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 42. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.750 <sup>a</sup>	3	.290
Razón de verosimilitudes	4.463	3	.216
Asociación lineal por lineal	3.089	1	.079
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

**Tabla 44. De contingencia**

La frecuencia mínima esperada es .20.

**Tabla 43. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Toma de Decisión * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con toma de decisión

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

Toma de Decisión		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Recuento	1	3	1	3	8
	Frecuencia esperada	.8	3.2	.8	3.2	8.0
	% dentro de Toma de Decisión	12.5%	37.5%	12.5%	37.5%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	75.0%	100.0%	75.0%	80.0%
	% del total	10.0%	30.0%	10.0%	30.0%	80.0%
Si	Recuento	0	1	0	1	2
	Frecuencia esperada	.2	.8	.2	.8	2.0
	% dentro de Toma de Decisión	.0%	50.0%	.0%	50.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	25.0%	.0%	25.0%	20.0%
	% del total	.0%	10.0%	.0%	10.0%	20.0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1.0	4.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Toma de Decisión	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 45. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.625 <sup>a</sup>	3	.891
Razón de verosimilitudes	1.011	3	.799
Asociación lineal por lineal	.086	1	.770
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es .20.

**Tabla 46. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Planificación * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con planificación

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza calculando el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparándolo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 47. De contingencia**

Planificación		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Recuento	1	2	1	3	7
	Frecuencia esperada	.7	2.8	.7	2.8	7.0
	% dentro de Planificación	14.3%	28.6%	14.3%	42.9%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	50.0%	100.0%	75.0%	70.0%
	% del total	10.0%	20.0%	10.0%	30.0%	70.0%
Si	Recuento	0	2	0	1	3
	Frecuencia esperada	.3	1.2	.3	1.2	3.0
	% dentro de Planificación	.0%	66.7%	.0%	33.3%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	50.0%	.0%	25.0%	30.0%
	% del total	.0%	20.0%	.0%	10.0%	30.0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1.0	4.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Planificación	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 48. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.667 <sup>a</sup>	3	.644
Razón de verosimilitudes	2.173	3	.537
Asociación lineal por lineal	.065	1	.798
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .30.

**Tabla 49. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Evaluación del Desempeño * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con evaluación desempeño

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{calculado}$ , respecto a  $\chi^2_{tabla}$  Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{calculado} < \chi^2_{tabla}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{calculado} > \chi^2_{tabla}$$

**Tabla 50. De contingencia**

Evaluación del Desempeño		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Recuento	1	2	1	3	7
	Frecuencia esperada	.7	2.8	.7	2.8	7.0
	% dentro de Evaluación del desempeño	14.3%	28.6%	14.3%	42.9%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	50.0%	100.0%	75.0%	70.0%
	% del total	10.0%	20.0%	10.0%	30.0%	70.0%
Si	Recuento	0	2	0	1	3
	Frecuencia esperada	.3	1.2	.3	1.2	3.0
	% dentro de Evaluación del desempeño	.0%	66.7%	.0%	33.3%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	50.0%	.0%	25.0%	30.0%
	% del total	.0%	20.0%	.0%	10.0%	30.0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1.0	4.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Evaluación del desempeño	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 51. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.667 <sup>a</sup>	3	.644
Razón de verosimilitudes	2.173	3	.537
Asociación lineal por lineal	.065	1	.798
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es .30.

**Tabla 52. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Disposición al Cambio * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con disposición al cambio

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha. y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 53. De contingencia**

Disposición al Cambio		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Recuento	0	2	0	1	3
	Frecuencia esperada	.3	1.2	.3	1.2	3.0
	% dentro de Disposición al Cambio	.0%	66.7%	.0%	33.3%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	.0%	50.0%	.0%	25.0%	30.0%
	% del total	.0%	20.0%	.0%	10.0%	30.0%
Si	Recuento	1	2	1	3	7
	Frecuencia esperada	.7	2.8	.7	2.8	7.0
	% dentro de Disposición al Cambio	14.3%	28.6%	14.3%	42.9%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	50.0%	100.0%	75.0%	70.0%
	% del total	10.0%	20.0%	10.0%	30.0%	70.0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1.0	4.0	1.0	4.0	10.0
	% dentro de Disposición al Cambio	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 54. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.667 <sup>a</sup>	3	.644
Razón de verosimilitudes	2.173	3	.537
Asociación lineal por lineal	.065	1	.798
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .30.

**Tabla 55. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Cultura * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con cultura

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significación de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 56. De contingencia**

Cultura			Formación en el oficio				Total
			Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
Cultura	No	Recuento	0	1	1	2	4
		Frecuencia esperada	.4	1.6	.4	1.6	4.0
		% dentro de Cultura	.0%	25.0%	25.0%	50.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	.0%	25.0%	100.0%	50.0%	40.0%
		% del total	.0%	10.0%	10.0%	20.0%	40.0%
	Si	Recuento	1	3	0	2	6
		Frecuencia esperada	.6	2.4	.6	2.4	6.0
		% dentro de Cultura	16.7%	50.0%	.0%	33.3%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	100.0%	75.0%	.0%	50.0%	60.0%
		% del total	10.0%	30.0%	.0%	20.0%	60.0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10	
	Frecuencia esperada	1.0	4.0	1.0	4.0	10.0	
	% dentro de Cultura	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%	
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%	

Fuente: Autora

**Tabla 57. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.708 <sup>a</sup>	3	.439
Razón de verosimilitudes	3.416	3	.332
Asociación lineal por lineal	.769	1	.381
Número de casos válidos	10		

Fuente Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .40.

**Tabla 58. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Misión * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con misión

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 59. De contingencia**

Misión			Formación en el oficio				Total
			Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
Misión	No	Recuento	0	1	0	2	3
		Frecuencia esperada	.3	1.2	.3	1.2	3.0
		% dentro de Misión	.0%	33.3%	.0%	66.7%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	.0%	25.0%	.0%	50.0%	30.0%
		% del total	.0%	10.0%	.0%	20.0%	30.0%
	Si	Recuento	1	3	1	2	7
		Frecuencia esperada	.7	2.8	.7	2.8	7.0
		% dentro de Misión	14.3%	42.9%	14.3%	28.6%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	100.0%	75.0%	100.0%	50.0%	70.0%
		% del total	10.0%	30.0%	10.0%	20.0%	70.0%
Total		Recuento	1	4	1	4	10
		Frecuencia esperada	1.0	4.0	1.0	4.0	10.0
		% dentro de Misión	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	10.0%	40.0%	10.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 60. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.667 <sup>a</sup>	3	.644
Razón de verosimilitudes	2.173	3	.537
Asociación lineal por lineal	1.046	1	.306
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .30.

**Tabla 61. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos		
	Válidos	Perdidos	Total

	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Visión * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con visión

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del calculando:  $\chi^2 = \Sigma[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 62. De contingencia**

Visión			Formación en el oficio			Total
			Cursos	Solo	Amigos	
Visión	No	Recuento	2	5	1	8
		Frecuencia esperada	2.4	4.8	.8	8.0
		% dentro de Visión	25.0%	62.5%	12.5%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	66.7%	83.3%	100.0%	80.0%
		% del total	20.0%	50.0%	10.0%	80.0%
Si		Recuento	1	1	0	2
		Frecuencia esperada	.6	1.2	.2	2.0
		% dentro de Visión	50.0%	50.0%	.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	33.3%	16.7%	.0%	20.0%
		% del total	10.0%	10.0%	.0%	20.0%
Total		Recuento	3	6	1	10
		Frecuencia esperada	3.0	6.0	1.0	10.0
		% dentro de Visión	30.0%	60.0%	10.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	30.0%	60.0%	10.0%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 63. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significancia. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.625 <sup>a</sup>	2	.732
Razón de verosimilitudes	.782	2	.676
Asociación lineal por lineal	.563	1	.453
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

6 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .20

**Tabla 64. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje	Número de Empresa	Porcentaje
Estructura * Formación en el oficio	10	100.0%	0	.0%	10	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con estructura

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza calculando el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparándolo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 65. De contingencia**

Estructura			Formación en el oficio			Total
			Cursos	Solo	Amigos	
Estructura	No	Recuento	2	3	1	6
		Frecuencia esperada	1.8	3.6	.6	6.0
		% dentro de Estructura	33.3%	50.0%	16.7%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	66.7%	50.0%	100.0%	60.0%
		% del total	20.0%	30.0%	10.0%	60.0%
	Si	Recuento	1	3	0	4
		Frecuencia esperada	1.2	2.4	.4	4.0
		% dentro de Estructura	25.0%	75.0%	.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	33.3%	50.0%	.0%	40.0%
		% del total	10.0%	30.0%	.0%	40.0%
Total	Recuento	3	6	1	10	
	Frecuencia esperada	3.0	6.0	1.0	10.0	
	% dentro de Estructura	30.0%	60.0%	10.0%	100.0%	
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	30.0%	60.0%	10.0%	100.0%	

Fuente: Autora

**Tabla 66. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significancia. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.972 <sup>a</sup>	2	.615
Razón de verosimilitudes	1.323	2	.516
Asociación lineal por lineal	.042	1	.838
Número de casos válidos	10		

Fuente: Autora

6 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es .40.

### 3. Metalmecánica

Tabla 67. Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje
Liderazgo * Formación en el oficio	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con liderazgo

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo no están asociadas a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo están asociadas a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio liderazgo son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{calculado}$ , respecto a  $\chi^2_{tabla}$  Criterios de aceptación o rechazo. Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.  $\chi^2_{calculado} < \chi^2_{tabla}$

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

**Tabla 68. De contingencia**

Liderazgo			Formación en el oficio				Total
			Solo	Amigos	Empresa	Cursos	
Liderazgo	Si	Recuento	6	2	3	5	16
		Frecuencia esperada	5.1	2.2	4.4	4.4	16.0
		% dentro de Liderazgo	37.5%	12.5%	18.8%	31.3%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	85.7%	66.7%	50.0%	83.3%	72.7%
		% del total	27.3%	9.1%	13.6%	22.7%	72.7%
	No	Recuento	1	1	3	1	6
		Frecuencia esperada	1.9	.8	1.6	1.6	6.0
		% dentro de Liderazgo	16.7%	16.7%	50.0%	16.7%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	14.3%	33.3%	50.0%	16.7%	27.3%
		% del total	4.5%	4.5%	13.6%	4.5%	27.3%
Total		Recuento	7	3	6	6	22
		Frecuencia esperada	7.0	3.0	6.0	6.0	22.0
		% dentro de Liderazgo	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%

**Tabla 69. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.554 <sup>a</sup>	3	.466
Razón de verosimilitudes	2.497	3	.476
Asociación lineal por lineal	.153	1	.696
Número de casos válidos	22		

Fuente: Autora

7 casillas (87.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .82.

**Tabla 70. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje
Motivación * Formación en el oficio	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con motivación

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio motivación son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza calculando el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparándolo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

- a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.  
 $\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$
- b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.  
 $\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$

**Tabla 71. De contingencia**

Motivación		Formación en el oficio				Total
		Solo	Amigos	Empresa	Cursos	
Si	Recuento	5	1	1	0	7
	Frecuencia esperada	2,2	1,0	1,9	1,9	7,0
	% dentro de Motivación	71,4%	14,3%	14,3%	,0%	100,0%
	% dentro de Formación en el oficio	71,4%	33,3%	16,7%	,0%	31,8%
	% del total	22,7%	4,5%	4,5%	,0%	31,8%
No	Recuento	2	2	5	6	15
	Frecuencia esperada	4,8	2,0	4,1	4,1	15,0
	% dentro de Motivación	13,3%	13,3%	33,3%	40,0%	100,0%
	% dentro de Formación en el oficio	28,6%	66,7%	83,3%	100,0%	68,2%
	% del total	9,1%	9,1%	22,7%	27,3%	68,2%
Total	Recuento	7	3	6	6	22
	Frecuencia esperada	7,0	3,0	6,0	6,0	22,0
	% dentro de Motivación	31,8%	13,6%	27,3%	27,3%	100,0%
	% dentro de Formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	31,8%	13,6%	27,3%	27,3%	100,0%

Fuente: Autora

**Tabla 72. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.501 <sup>a</sup>	3	.037
Razón de verosimilitudes	9.920	3	.019
Asociación lineal por lineal	7.857	1	.005
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es .95.

**Tabla 73. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje
Comunicación * Formación en el oficio	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con comunicación

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma “Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación son independientes de la formación en el oficio del personal”

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma “Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio comunicación son dependientes de la formación en el oficio del personal”

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza calculando el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparándolo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

c) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$  Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.  $\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$

**Tabla 74. De contingencia**

Comunicación			Formación en el oficio				Total
			Solo	Amigos	Empresa	Cursos	
Comunicación	Sí	Recuento	5	2	0	0	7
		Frecuencia esperada	2.2	1.0	1.9	1.9	7.0
		% dentro de Comunicación	71.4%	28.6%	.0%	.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	71.4%	66.7%	.0%	.0%	31.8%
		% del total	22.7%	9.1%	.0%	.0%	31.8%
No		Recuento	2	1	6	6	15
		Frecuencia esperada	4.8	2.0	4.1	4.1	15.0
		% dentro de Comunicación	13.3%	6.7%	40.0%	40.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	28.6%	33.3%	100.0%	100.0%	68.2%
		% del total	9.1%	4.5%	27.3%	27.3%	68.2%
Total		Recuento	7	3	6	6	22
		Frecuencia esperada	7.0	3.0	6.0	6.0	22.0
		% dentro de Comunicación	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 75. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.342 <sup>a</sup>	3	.006
Razón de verosimilitudes	15.327	3	.002
Asociación lineal por lineal	10.092	1	.001
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .95.

**Tabla 76. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje
Toma de Decisión * Formación en el oficio	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con toma de decisión

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (H<sub>0</sub>): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión son independientes de formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (H<sub>a</sub>). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio toma de decisión son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza calculando el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparándolo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

c) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>a</sub>.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

d) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta H<sub>a</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 77. De contingencia**

Toma de Decisión			Formación en el Oficio				Total
			Solo	Amigos	Empresa	Cursos	
Toma de Decisión	Si	Recuento	3	2	3	1	9
		Frecuencia esperada	2.9	1.2	2.5	2.5	9.0
		% dentro de Toma de Decisión	33.3%	22.2%	33.3%	11.1%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	42.9%	66.7%	50.0%	16.7%	40.9%
		% del total	13.6%	9.1%	13.6%	4.5%	40.9%
	No	Recuento	4	1	3	5	13
		Frecuencia esperada	4.1	1.8	3.5	3.5	13.0
		% dentro de Toma de Decisión	30.8%	7.7%	23.1%	38.5%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	57.1%	33.3%	50.0%	83.3%	59.1%
		% del total	18.2%	4.5%	13.6%	22.7%	59.1%
Total	Recuento	7	3	6	6	22	
	Frecuencia esperada	7.0	3.0	6.0	6.0	22.0	
	% dentro de Toma de Decisión	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%	
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%	

Fuente: Autora

**Tabla 78. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.498 <sup>a</sup>	3	.476
Razón de verosimilitudes	2.663	3	.447
Asociación lineal por lineal	.783	1	.376
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 1.23

**Tabla 79. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje
Planificación *	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%
Formación en el oficio						

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con planificación

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio planificación son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza calculando el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparándolo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 80. De contingencia**

Planificación			Formación en el oficio				Total
			Solo	Amigos	Empresa	Cursos	
Planificación Si	Recuento	6	0	3	4	13	
	Frecuencia esperada	4.1	1.8	3.5	3.5	13.0	
	% dentro de Planificación	46.2%	.0%	23.1%	30.8%	100.0%	
	% dentro de Formación en el oficio	85.7%	.0%	50.0%	66.7%	59.1%	
	% del total	27.3%	.0%	13.6%	18.2%	59.1%	
No	Recuento	1	3	3	2	9	
	Frecuencia esperada	2.9	1.2	2.5	2.5	9.0	
	% dentro de Planificación	11.1%	33.3%	33.3%	22.2%	100.0%	
	% dentro de Formación en el oficio	14.3%	100.0%	50.0%	33.3%	40.9%	
	% del total	4.5%	13.6%	13.6%	9.1%	40.9%	
Total	Recuento	7	3	6	6	22	
	Frecuencia esperada	7.0	3.0	6.0	6.0	22.0	
	% dentro de Planificación	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%	
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%	

Fuente: Autora

**Tabla 81. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.733 <sup>a</sup>	3	.081
Razón de verosimilitudes	8.070	3	.045
Asociación lineal por lineal	.282	1	.595
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 1.23.

**Tabla 82. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje
Evaluación del Desempeño * Formación en el oficio	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona Formación en el oficio con evaluación desempeño

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño son independientes de la formación en el oficio del personal.

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio evaluación desempeño son dependientes de la formación en el oficio del personal.

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza calculando el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparándolo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

c) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

d) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 83. De contingencia**

Evaluación del Desempeño			Formación en el oficio				Total
			Solo	Amigos	Empresa	Cursos	
Evaluación del Desempeño	Si	Recuento	3	1	2	0	6
		Frecuencia esperada	1.9	.8	1.6	1.6	6.0
		% dentro de Evaluación del Desempeño	50.0%	16.7%	33.3%	.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	42.9%	33.3%	33.3%	.0%	27.3%
		% del total	13.6%	4.5%	9.1%	.0%	27.3%
	No	Recuento	4	2	4	6	16
		Frecuencia esperada	5.1	2.2	4.4	4.4	16.0
		% dentro de Evaluación del Desempeño	25.0%	12.5%	25.0%	37.5%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	57.1%	66.7%	66.7%	100.0%	72.7%
		% del total	18.2%	9.1%	18.2%	27.3%	72.7%
Total	Recuento	7	3	6	6	22	
	Frecuencia esperada	7.0	3.0	6.0	6.0	22.0	
	% dentro de Evaluación del Desempeño	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%	
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%	

Fuente: Autora

**Tabla 84. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	Grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.274 <sup>a</sup>	3	.351
Razón de verosimilitudes	4.764	3	.190
Asociación lineal por lineal	2.444	1	.118
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

7 casillas (87.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es .82.

**Tabla 85. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje
Disposición al Cambio * Formación en el oficio	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con disposición al cambio

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio disposición al cambio son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparándolo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 86. De contingencia**

Disposición al Cambio			Formación en el oficio				Total
			Solo	Amigos	Empresa	Cursos	
Disposición al Cambio	Si	Recuento	5	1	3	0	9
		Frecuencia esperada	2.9	1.2	2.5	2.5	9.0
		% dentro de Disposición al Cambio	55.6%	11.1%	33.3%	.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	71.4%	33.3%	50.0%	.0%	40.9%
		% del total	22.7%	4.5%	13.6%	.0%	40.9%
Disposición al Cambio	No	Recuento	2	2	3	6	13
		Frecuencia esperada	4.1	1.8	3.5	3.5	13.0
		% dentro de Disposición al Cambio	15.4%	15.4%	23.1%	46.2%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	28.6%	66.7%	50.0%	100.0%	59.1%
		% del total	9.1%	9.1%	13.6%	27.3%	59.1%
Total		Recuento	7	3	6	6	22
		Frecuencia esperada	7.0	3.0	6.0	6.0	22.0
		% dentro de Disposición al Cambio	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 87. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.127 <sup>a</sup>	3	.068
Razón de verosimilitudes	9.255	3	.026
Asociación lineal por lineal	5.296	1	.021
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
La frecuencia mínima esperada es 1.23

**Tabla 88. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje
Cultura * Formación en el oficio	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con cultura

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura toma de decisión están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio cultura son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$  Criterios de aceptación o rechazo.

Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 89. De contingencia**

Cultura			Formación en el oficio				Total
			Solo	Amigos	Empresa	Cursos	
Cultura	Si	Recuento	2	1	1	1	5
		Frecuencia esperada	1.6	.7	1.4	1.4	5.0
		% dentro de Cultura	40.0%	20.0%	20.0%	20.0%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	28.6%	33.3%	16.7%	16.7%	22.7%
		% del total	9.1%	4.5%	4.5%	4.5%	22.7%
No		Recuento	5	2	5	5	17
		Frecuencia esperada	5.4	2.3	4.6	4.6	17.0
		% dentro de Cultura	29.4%	11.8%	29.4%	29.4%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	71.4%	66.7%	83.3%	83.3%	77.3%
		% del total	22.7%	9.1%	22.7%	22.7%	77.3%
Total		Recuento	7	3	6	6	22
		Frecuencia esperada	7.0	3.0	6.0	6.0	22.0
		% dentro de Cultura	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 90. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.579 <sup>a</sup>	3	.901
Razón de verosimilitudes	.574	3	.902
Asociación lineal por lineal	.388	1	.533
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

7 casillas (87.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .68.

**Tabla 91. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje
Misión * Formación en el oficio	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con la misión

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio misión son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \Sigma[(O - E)^2 / E]$ , y comparar con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ . Criterios de aceptación o rechazo.

- a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.  
 $\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$
- b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.  
 $\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$

**Tabla 92. De contingencia**

Misión		Formación en el oficio				Total
		Solo	Amigos	Empresa	Cursos	
Si	Recuento	5	2	5	3	15
	Frecuencia esperada	4.8	2.0	4.1	4.1	15.0
	% dentro de Misión	33.3%	13.3%	33.3%	20.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	71.4%	66.7%	83.3%	50.0%	68.2%
	% del total	22.7%	9.1%	22.7%	13.6%	68.2%
No	Recuento	2	1	1	3	7
	Frecuencia esperada	2.2	1.0	1.9	1.9	7.0
	% dentro de Misión	28.6%	14.3%	14.3%	42.9%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	28.6%	33.3%	16.7%	50.0%	31.8%
	% del total	9.1%	4.5%	4.5%	13.6%	31.8%
Total	Recuento	7	3	6	6	22
	Frecuencia esperada	7.0	3.0	6.0	6.0	22.0
	% dentro de Misión	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 93. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.586 <sup>a</sup>	3	.662
Razón de verosimilitudes	1.602	3	.659
Asociación lineal por lineal	.314	1	.575
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

a. 8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .95.

**Tabla 94. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje
Visión * Formación en el oficio	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con visión

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio visión son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparándolo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.

$$\chi^2_{\text{calculado}} < \chi^2_{\text{tabla}}$$

b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.

$$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabla}}$$

**Tabla 95. De contingencia**

Visión			Formación en el oficio				Total
			Solo	Amigos	Empresa	Cursos	
Visión	Si	Recuento	3	0	4	1	8
		Frecuencia esperada	2.5	1.1	2.2	2.2	8.0
		% dentro de Visión	37.5%	.0%	50.0%	12.5%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	42.9%	.0%	66.7%	16.7%	36.4%
		% del total	13.6%	.0%	18.2%	4.5%	36.4%
	No	Recuento	4	3	2	5	14
		Frecuencia esperada	4.5	1.9	3.8	3.8	14.0
		% dentro de Visión	28.6%	21.4%	14.3%	35.7%	100.0%
		% dentro de Formación en el oficio	57.1%	100.0%	33.3%	83.3%	63.6%
		% del total	18.2%	13.6%	9.1%	22.7%	63.6%
Total	Recuento	7	3	6	6	22	
	Frecuencia esperada	7.0	3.0	6.0	6.0	22.0	
	% dentro de Visión	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%	
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%	

Fuente: Autora

**Tabla 96. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.229 <sup>a</sup>	3	.156
Razón de verosimilitudes	6.236	3	.101
Asociación lineal por lineal	.131	1	.717
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 1.09.

**Tabla 97. Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje	Número de empresa	Porcentaje
Estructura * Formación en el oficio	22	100.0%	0	.0%	22	100.0%

Fuente: Autora

Hipótesis que relaciona formación en el oficio con estructura

Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis alterna (Ho): Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura no están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura son independientes de la formación en el oficio del personal

Hipótesis alterna (Ha). Los resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura están asociados a la formación en el oficio del personal.

Dicho de otra forma Las resultados de las respuestas afirmativas al dominio estructura son dependientes de la formación en el oficio del personal

Nivel de significación. Se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

Prueba estadística. La prueba estadística se realiza mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \Sigma[(O - E)^2 / E]$ , y comparándolo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. Criterios de aceptación o rechazo.

- a) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha \geq 0.05$ , se acepta Ho y se rechaza Ha.  
 $\chi^2$  calculado,  $< \chi^2$  tabla
- b) Para todo valor de probabilidad,  $\alpha < 0.05$ , se acepta Ha y se rechaza Ho.  
 $\chi^2$  calculado,  $> \chi^2$  tabla

**Tabla 98. De contingencia**

Estructura		Formación en el oficio				Total
		Solo	Amigos	Empresa	Cursos	
Estructura Si	Recuento	4	1	3	2	10
	Frecuencia esperada	3.2	1.4	2.7	2.7	10.0
	% dentro de Estructura	40.0%	10.0%	30.0%	20.0%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	57.1%	33.3%	50.0%	33.3%	45.5%
	% del total	18.2%	4.5%	13.6%	9.1%	45.5%
No	Recuento	3	2	3	4	12
	Frecuencia esperada	3.8	1.6	3.3	3.3	12.0
	% dentro de Estructura	25.0%	16.7%	25.0%	33.3%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	42.9%	66.7%	50.0%	66.7%	54.5%
	% del total	13.6%	9.1%	13.6%	18.2%	54.5%
Total	Recuento	7	3	6	6	22
	Frecuencia esperada	7.0	3.0	6.0	6.0	22.0
	% dentro de Estructura	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%
	% dentro de Formación en el oficio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	31.8%	13.6%	27.3%	27.3%	100.0%

Fuente: Autora

**Tabla 99. Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.969 <sup>a</sup>	3	.809
Razón de verosimilitudes	.981	3	.806
Asociación lineal por lineal	.489	1	.484
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
La frecuencia mínima esperada es 1.36.

## 5. Tablas de interpretaciones por sectores

### 1. Madera

Tabla 100. Resumen del procesamiento de los casos

Formación en el oficio	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número empresa.	Porcentaje	Número empresa.	Porcentaje	Número empresa.	Porcentaje
Formación en el oficio * liderazgo	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * motivación	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * comunicación	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * toma de decisión	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * planificación	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * evaluación desempeño	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * disposición cambio	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * cultura	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * misión	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * visión	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * estructura	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda:

Variable comparativa: Formación en el oficio

Dominio: Procesos gerenciales.

Casos Validos: Registros identificados.

Casos Perdidos. Registros no identificados

Tabla 101. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
Liderazgo		Cursos	Solo	Amigos	Empresa	
No	Recuento	0	2	0	2	4
	Frecuencia esperada	,8	1,2	,4	1,6	4,0
	% dentro de liderazgo	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	,0%	66,7%	,0%	50,0%	40,0%
	% del total	,0%	20,0%	,0%	20,0%	40,0%
Si	Recuento	2	1	1	2	6
	Frecuencia esperada	1,2	1,8	,6	2,4	6,0
	% dentro de liderazgo	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	33,3%	100,0%	50,0%	60,0%
	% del total	20,0%	10,0%	10,0%	20,0%	60,0%
Total	Recuento	2	3	1	4	10
	Frecuencia esperada	2,0	3,0	1,0	4,0	10,0
	% dentro de liderazgo	20,0%	30,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	20,0%	30,0%	10,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

La tabla refleja que del 60 % de las Pequeñas empresas madereras que respondieron identificar el Dominio Liderazgo solo dos (2) asistieron a cursos. El resto, es decir el 40 % respondió No identificar el Dominio. Se puede significar en los dos casos la desvinculación con la Formación en el oficio recibida y reflejada en la tabla.

Tabla 102. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,056 <sup>a</sup>	3	,383
Razón de verosimilitudes	4,096	3	,251
Asociación lineal por lineal	,383	1	,536
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,40.

Tabla 103. De contingencia

		Motivación		Total
		No	Si	
Formación en el oficio				
Cursos	Recuento	1	1	2
	Frecuencia esperada	1,4	,6	2,0
	% dentro de formación en el oficio	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de motivación	14,3%	33,3%	20,0%
	% del total	10,0%	10,0%	20,0%
Solo	Recuento	2	1	3
	Frecuencia esperada	2,1	,9	3,0
	% dentro de formación en el oficio	66,7%	33,3%	100,0%
	% dentro de motivación	28,6%	33,3%	30,0%
	% del total	20,0%	10,0%	30,0%
Amigos	Recuento	1	0	1
	Frecuencia esperada	,7	,3	1,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	,0%	100,0%
	% dentro de motivación	14,3%	,0%	10,0%
	% del total	10,0%	,0%	10,0%
Empresa	Recuento	3	1	4
	Frecuencia esperada	2,8	1,2	4,0
	% dentro de formación en el oficio	75,0%	25,0%	100,0%
	% dentro de motivación	42,9%	33,3%	40,0%
	% del total	30,0%	10,0%	40,0%
Total	Recuento	7	3	10
	Frecuencia esperada	7,0	3,0	10,0
	% dentro de formación en el oficio	70,0%	30,0%	100,0%
	% dentro de motivación	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	70,0%	30,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio.

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

La tabla evidencia que el 70 % es decir 7 de las 10 PEM desconocen el Dominio motivación y del otro 30 % es decir tres ( 3) solo una (1) identifica el dominio, se refleja con los resultados la desvinculación de la Formación en el oficio recibida con la aplicación de los dominios o procesos gerenciales que tienen los empresarios.

Tabla 104. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	,873 <sup>a</sup>	3	,832
Razón de verosimilitudes	1,127	3	,771
Asociación lineal por lineal	,368	1	,544
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

- a. 8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
La frecuencia mínima esperada es ,30.

Tabla 105. De contingencia

		Comunicación		Total
		No	Si	
Formación en el oficio				
Cursos	Recuento	2	0	2
	Frecuencia esperada	1,0	1,0	2,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	,0%	100,0%
	% dentro de comunicación	40,0%	,0%	20,0%
	% del total	20,0%	,0%	20,0%
Solo	Recuento	2	1	3
	Frecuencia esperada	1,5	1,5	3,0
	% dentro de formación en el oficio	66,7%	33,3%	100,0%
	% dentro de comunicación	40,0%	20,0%	30,0%
	% del total	20,0%	10,0%	30,0%
Amigos	Recuento	0	1	1
	Frecuencia esperada	,5	,5	1,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de comunicación	,0%	20,0%	10,0%
	% del total	,0%	10,0%	10,0%
Empresa	Recuento	1	3	4
	Frecuencia esperada	2,0	2,0	4,0
	% dentro de formación en el oficio	25,0%	75,0%	100,0%
	% dentro de comunicación	20,0%	60,0%	40,0%
	% del total	10,0%	30,0%	40,0%
Total	Recuento	5	5	10
	Frecuencia esperada	5,0	5,0	10,0
	% dentro de formación en el oficio	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de comunicación	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	50,0%	50,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Los resultados de la tabla expresan tanto en las respuestas afirmativas como en las negativas la ausencia de relación entre el Dominio Comunicación y la Formación en el oficio recibida por los PEM.

Tabla 106. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	4,333 <sup>a</sup>	3	,228
Razón de verosimilitudes	5,545	3	,136
Asociación lineal por lineal	3,128	1	,077
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,50.

Tabla 107. De contingencia

		Toma decisión		Total
		No	Si	
Formación en el oficio				
Cursos	Recuento	0	2	2
	Frecuencia esperada	,6	1,4	2,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de toma decisión	,0%	28,6%	20,0%
	% del total	,0%	20,0%	20,0%
Solo	Recuento	1	2	3
	Frecuencia esperada	,9	2,1	3,0
	% dentro de formación en el oficio	33,3%	66,7%	100,0%
	% dentro de toma decisión	33,3%	28,6%	30,0%
	% del total	10,0%	20,0%	30,0%
Amigos	Recuento	0	1	1
	Frecuencia esperada	,3	,7	1,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de toma decisión	,0%	14,3%	10,0%
	% del total	,0%	10,0%	10,0%
Empresa	Recuento	2	2	4
	Frecuencia esperada	1,2	2,8	4,0
	% dentro de formación en el oficio	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de toma decisión	66,7%	28,6%	40,0%
	% del total	20,0%	20,0%	40,0%
Total	Recuento	3	7	10
	Frecuencia esperada	3,0	7,0	10,0
	% dentro de formación en el oficio	30,0%	70,0%	100,0%
	% dentro de toma decisión	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	30,0%	70,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Los resultados evidencian que el 70 % es decir 7 de 10 de las PEM identificaron el Dominio Toma de decisión, no obstante, no se observa ninguna relación con la formación en el oficio recibido.

Tabla 108. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	2,063 <sup>a</sup>	3	,559
Razón de verosimilitudes	2,853	3	,415
Asociación lineal por lineal	1,097	1	,295
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a. 8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,30.

Tabla 109. De contingencia

		Planificación		Total
		No	Si	
Formación en el oficio				
Cursos	Recuento	0	2	2
	Frecuencia esperada	1,2	,8	2,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de planificación	,0%	50,0%	20,0%
	% del total	,0%	20,0%	20,0%
Solo	Recuento	2	1	3
	Frecuencia esperada	1,8	1,2	3,0
	% dentro de formación en el oficio	66,7%	33,3%	100,0%
	% dentro de planificación	33,3%	25,0%	30,0%
	% del total	20,0%	10,0%	30,0%
Amigos	Recuento	0	1	1
	Frecuencia esperada	,6	,4	1,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de planificación	,0%	25,0%	10,0%
	% del total	,0%	10,0%	10,0%
Empresa	Recuento	4	0	4
	Frecuencia esperada	2,4	1,6	4,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	,0%	100,0%
	% dentro de planificación	66,7%	,0%	40,0%
	% del total	40,0%	,0%	40,0%
Total	Recuento	6	4	10
	Frecuencia esperada	6,0	4,0	10,0
	% dentro de formación en el oficio	60,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de planificación	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	60,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

La tabla evidencia que el 60 % de las PEM no identifica el Dominio planificación y el otro 40 % que respondió afirmativamente identificar el Dominio, solo una (1) de las cuatro (4) Pequeñas empresas ha recibido curso, esto indica que no existe relación entre la formación en el oficio y la recibida.

Tabla 110. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	7,222 <sup>a</sup>	3	,065
Razón de verosimilitudes	9,641	3	,022
Asociación lineal por lineal	3,840	1	,050
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a. 8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,40.

Tabla 111. De contingencia

		Evaluación desempeño		Total
		No	Si	
Formación en el oficio				
Cursos	Recuento	2	0	2
	Frecuencia esperada	1,2	,8	2,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	,0%	100,0%
	% dentro de evaluación desempeño	33,3%	,0%	20,0%
	% del total	20,0%	,0%	20,0%
Solo	Recuento	1	2	3
	Frecuencia esperada	1,8	1,2	3,0
	% dentro de formación en el oficio	33,3%	66,7 %	100,0%
	% dentro de evaluación desempeño	16,7%	50,0%	30,0%
	% del total	10,0%	20,0%	30,0%
Amigos	Recuento	0	1	1
	Frecuencia esperada	,6	,4	1,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de evaluación desempeño	,0%	25,0%	10,0%
	% del total	,0%	10,0%	10,0%
Empresa	Recuento	3	1	4
	Frecuencia esperada	2,4	1,6	4,0
	% dentro de formación en el oficio	75,0%	25,0%	100,0%
	% dentro de evaluación desempeño	50,0%	25,0%	40,0%
	% del total	30,0%	10,0%	40,0%
Total	Recuento	6	4	10
	Frecuencia esperada	6,0	4,0	10,0
	% dentro de formación en el oficio	60,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de evaluación desempeño	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	60,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Los resultados reflejan que el 60% PEM respondieron No identificar el Dominio evaluación de desempeño. Evidenciando con sus respuestas la desvinculación de la formación Recibida en el oficio con la aplicación de los dominios o procesos gerenciales.

Tabla 112. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,097 <sup>a</sup>	3	,251
Razón de verosimilitudes	5,142	3	,162
Asociación lineal por lineal	,011	1	,918
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5  
La frecuencia mínima esperada es ,40.

Tabla 113. De contingencia

		Disposición cambio		Total
		No	Si	
Formación en el oficio				
Cursos	Recuento	1	1	2
	Frecuencia esperada	1,0	1,0	2,0
	% dentro de formación en el oficio	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de disposición cambio	20,0%	20,0%	20,0%
	% del total	10,0%	10,0%	20,0%
Solo	Recuento	2	1	3
	Frecuencia esperada	1,5	1,5	3,0
	% dentro de formación en el oficio	66,7%	33,3%	100,0%
	% dentro de disposición cambio	40,0%	20,0%	30,0%
	% del total	20,0%	10,0%	30,0%
Amigos	Recuento	0	1	1
	Frecuencia esperada	,5	,5	1,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de disposición cambio	,0%	20,0%	10,0%
	% del total	,0%	10,0%	10,0%
Empresa	Recuento	2	2	4
	Frecuencia esperada	2,0	2,0	4,0
	% dentro de formación en el oficio	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de disposición cambio	40,0%	40,0%	40,0%
	% del total	20,0%	20,0%	40,0%
Total	Recuento	5	5	10
	Frecuencia esperada	5,0	5,0	10,0
	% dentro de formación en el oficio	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de disposición cambio	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	50,0%	50,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

La tabla refleja que el 50% de los PEM que respondieron Si identificar el Dominio disposición al cambio solo uno (1) es decir, el 10% recibió curso como parte de la Formación en el Oficio recibida expresada en la tabla.

Tabla 114. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,333 <sup>a</sup>	3	,721
Razón de verosimilitudes	1,726	3	,631
Asociación lineal por lineal	,064	1	,801
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a. 8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,50.

Tabla 115. De contingencia

		Cultura		Total
Formación en el oficio		No	Si	
Cursos	Recuento	0	2	2
	Frecuencia esperada	,8	1,2	2,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de cultura	,0%	33,3%	20,0%
	% del total	,0%	20,0%	20,0%
Solo	Recuento	2	1	3
	Frecuencia esperada	1,2	1,8	3,0
	% dentro de formación en el oficio	66,7%	33,3%	100,0%
	% dentro de cultura	50,0%	16,7%	30,0%
	% del total	20,0%	10,0%	30,0%
Amigos	Recuento	0	1	1
	Frecuencia esperada	,4	,6	1,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de cultura	,0%	16,7%	10,0%
	% del total	,0%	10,0%	10,0%
Empresa	Recuento	2	2	4
	Frecuencia esperada	1,6	2,4	4,0
	% dentro de formación en el oficio	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de cultura	50,0%	33,3%	40,0%
	% del total	20,0%	20,0%	40,0%
Total	Recuento	4	6	10
	Frecuencia esperada	4,0	6,0	10,0
	% dentro de formación en el oficio	40,0%	60,0%	100,0%
	% dentro de cultura	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	40,0%	60,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Los resultados evidencian que del 60% de los PEM que identificaron el Dominio cultura solo dos (2) recibió cursos. Evidenciándose que la mayoría de las respuestas no se vinculan a la formación recibida reflejada en la tabla.

Tabla 116. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	4,444 <sup>a</sup>	4	,349
Razón de verosimilitudes	5,822	4	,213
Asociación lineal por lineal	,133	1	,716
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5 frecuencia mínima esperada es ,40.

Tabla 117. De contingencia

		Misión		Total
		No	Si	
Formación en el oficio				
Cursos	Recuento	2	0	2
	Frecuencia esperada	1,2	,8	2,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	,0%	100,0%
	% dentro de misión	33,3%	,0%	20,0%
	% del total	20,0%	,0%	20,0%
Solo	Recuento	1	2	3
	Frecuencia esperada	1,8	1,2	3,0
	% dentro de formación en el oficio	33,3%	66,7%	100,0%
	% dentro de misión	16,7%	50,0%	30,0%
	% del total	10,0%	20,0%	30,0%
Amigos	Recuento	0	1	1
	Frecuencia esperada	,6	,4	1,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de misión	,0%	25,0%	10,0%
	% del total	,0%	10,0%	10,0%
Empresa	Recuento	3	1	4
	Frecuencia esperada	2,4	1,6	4,0
	% dentro de formación en el oficio	75,0%	25,0%	100,0%
	% dentro de misión	50,0%	25,0%	40,0%
	% del total	30,0%	10,0%	40,0%
Total	Recuento	6	4	10
	Frecuencia esperada	6,0	4,0	10,0
	% dentro de formación en el oficio	60,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de misión	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	60,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación o conocimiento del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

El cuadro evidencia la desvinculación en ambos casos con la formación recibida por los PEM tanto en las respuestas afirmativas sobre el dominio como en las respuestas Negativas, no se relacionan con la formación en el oficio recibida y reflejada en la tabla.

Tabla 118. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,097 <sup>a</sup>	3	,251
Razón de verosimilitudes	5,142	3	,162
Asociación lineal por lineal	,011	1	,918
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,40.

Tabla 119. De contingencia

		Visión	
Formación en el oficio		No	Total
Cursos	Recuento	2	2
	Frecuencia esperada	2,0	2,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%
	% dentro de visión	20,0%	20,0%
	% del total	20,0%	20,0%
Solo	Recuento	3	3
	Frecuencia esperada	3,0	3,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%
	% dentro de visión	30,0%	30,0%
	% del total	30,0%	30,0%
Amigos	Recuento	1	1
	Frecuencia esperada	1,0	1,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%
	% dentro de visión	10,0%	10,0%
	% del total	10,0%	10,0%
Empresa	Recuento	4	4
	Frecuencia esperada	4,0	4,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%
	% dentro de visión	40,0%	40,0%
	% del total	40,0%	40,0%
Total	Recuento	10	10
	Frecuencia esperada	10,0	10,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%
	% dentro de visión	100,0%	100,0%
	% del total	100,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

El resultado en este caso es contundente, el 100 % es decir las 10 PEM Respondieron NO identificar el Dominio Visión, caso que evidencia la desvinculación de la Formación en el oficio recibida y reflejada en la tabla.

Tabla 120. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor
Chi-cuadrado de Pearsom	. <sup>a</sup>
N de casos válidos	10

Fuente: Autora

No se calculará ningún estadístico porque visión es una constante.

Tabla 121. De contingencia

		Estructura		Total
		No	Si	
Formación en el oficio				
Cursos	Recuento	0	2	2
	Frecuencia esperada	1,4	,6	2,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de estructura	,0%	66,7%	20,0%
	% del total	,0%	20,0%	20,0%
Solo	Recuento	3	0	3
	Frecuencia esperada	2,1	,9	3,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	,0%	100,0%
	% dentro de estructura	42,9%	,0%	30,0%
	% del total	30,0%	,0%	30,0%
Amigos	Recuento	0	1	1
	Frecuencia esperada	,7	,3	1,0
	% dentro de formación en el oficio	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de estructura	,0%	33,3%	10,0%
	% del total	,0%	10,0%	10,0%
Empresa	Recuento	4	0	4
	Frecuencia esperada	2,8	1,2	4,0
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	,0%	100,0%
	% dentro de estructura	57,1%	,0%	40,0%
	% del total	40,0%	,0%	40,0%
Total	Recuento	7	3	10
	Frecuencia esperada	7,0	3,0	10,0
	% dentro de formación en el oficio	70,0%	30,0%	100,0%
	% dentro de estructura	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	70,0%	30,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Los resultados indican que el 70% de las PEM no identifica el Dominio estructura de la organización. Evidenciando con las respuesta que La formación en oficio recibida no esta vinculada a los Dominios de la Organización.

Tabla 122. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,000 <sup>a</sup>	3	,019
Razón de verosimilitudes	12,217	3	,007
Asociación lineal por lineal	2,921	1	,087
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
La frecuencia mínima esperada es ,30.

## Conclusiones caso madera

Los resultados de la investigación permiten concluir que las 10 pequeñas empresas de madera ubicadas en el Municipio Autónomo Caroní estudiadas demuestran que no existe relación entre la formación en el oficio y la aplicación, por parte de los empresarios de los dominios o procesos en las organizaciones de pequeñas dimensiones.

Resultados que comprueban la hipótesis de la investigación planteada que dice: Los resultados de las respuestas tanto afirmativas como negativas a los dominios: liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisión, planificación, evaluación de desempeño, disposición al cambio, cultura, misión, visión, estructura, de las pequeñas empresas madereras son independientes de la formación en el oficio del personal, es decir, no tienen ninguna relación con el desempeño de los empresarios.

El procedimiento estadístico utilizado ha sido la distribución del Chi-cuadrado siendo considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (llamada bondad de ajuste), ésta indica en qué medida las diferencias existentes entre ambas, de haberlas, se deben al azar. No obstante, se utiliza para probar la independencia de dos muestras entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencia. La prueba estadística se realizó mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.

$\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla.

En el caso planteado, los resultados estadísticos permitieron comprobar a través de las tablas de contingencia que la distribución observada y la distribución teórica existente es independiente, concretamente, se puede concluir que la formación en el oficio registrada en las encuestas por los empresarios de las pequeñas empresas madereras discrepa o no se relaciona con la aplicación que realizan los empresarios de los dominios (liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisión, planificación, evaluación de desempeño, disposición al cambio, cultura, misión, visión, estructura,) en las 10 organizaciones categorizadas como pequeñas empresas en el sector madera en el Municipio Autónomo Caroní.

## 2. Textil

Tabla 123. Resumen del procesamiento de los casos

Formación en el oficio	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresas	Porcentaje	Número de empresas	Porcentaje	Número de empresas	Porcentaje
Dominio						
Formación en el oficio * liderazgo	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * motivación	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * comunicación	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * toma de decisión	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * planificación	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * evaluación desempeño	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * disposición cambio	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * cultura	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * misión	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * visión	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Formación en el oficio * estructura	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: Variable Comparativa: Formación en el oficio

Dominio: Procesos gerenciales en las organizaciones.

Casos Válidos: Registros identificados.

Casos Perdidos. Información Inválida o no registrada

Tabla 124. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
		Liderazgo	Empresa	Solo	Amigos	
No	Recuento	1	3	0	1	5
	Frecuencia esperada	,5	2,0	,5	2,0	5,0
	% dentro de liderazgo	20,0%	60,0%	,0%	20,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	75,0%	,0%	25,0%	50,0%
	% del total	10,0%	30,0%	,0%	10,0%	50,0%
Si	Recuento	0	1	1	3	5
	Frecuencia esperada	,5	2,0	,5	2,0	5,0
	% dentro de liderazgo	,0%	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	,0%	25,0%	100,0%	75,0%	50,0%
	% del total	,0%	10,0%	10,0%	30,0%	50,0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1,0	4,0	1,0	4,0	10,0
	% dentro de liderazgo	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Los resultados reflejados en la tabla indican que el 50 % de las PETT que respondieron afirmativamente sobre la identificación del Dominio liderazgo son las que han recibido formación en el oficio, no obstante, estas, solo representan el 30 %.

Tabla 125. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	4,000 <sup>a</sup>	3	,261
Razón de verosimilitudes	4,866	3	,182
Asociación lineal por lineal	2,441	1	,118
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es .50

Tabla 126. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1,0	4,0	1,0	4,0	10,0
	% dentro de motivación	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1,0	4,0	1,0	4,0	10,0
	% dentro de motivación	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

En los resultados se evidencia la contundencia de las PETT, todas respondieron no identificar el Dominio motivación. No obstante 40 % de ellas ha recibido formación en el oficio.

Tabla 127. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor
Chi-cuadrado de Pearsom	<sup>a</sup>
N de casos válidos	10

Fuente: Autora

No se calculará ningún estadístico porque Motivación es una constante.

Tabla 128. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
Comunicación		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Recuento	1	4	1	2	8
	Frecuencia esperada	,8	3,2	,8	3,2	8,0
	% dentro de comunicación	12,5%	50,0%	12,5%	25,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	50,0%	80,0%
	% del total	10,0%	40,0%	10,0%	20,0%	80,0%
Si	Recuento	0	0	0	2	2
	Frecuencia esperada	,2	,8	,2	,8	2,0
	% dentro de comunicación	,0%	0%	,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	,0%	,0%	,0%	50,0%	20,0%
	% del total	,0%	,0%	,0%	20,0%	20,0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1,0	4,0	1,0	4,0	10,0
	% dentro de comunicación	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Se evidencia en las respuestas negativas de las PETT el desconocimiento del Dominio toma de decisión manifiesta por quienes han recibido Formación en el oficio.

Tabla 129. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	,625 <sup>a</sup>	3	,891
Razón de verosimilitudes	1,011	3	,799
Asociación lineal por lineal	,086	1	,770
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5 frecuencia mínima esperada es ,20.

La

Tabla 130. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
Toma de decisión						
No	Recuento	1	3	1	3	8
	Frecuencia esperada	,8	3,2	,8	3,2	8,0
	% dentro de toma de decisión	50,0%	37,5%	50,0%	37,5%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	25,0%	75,0%	25,0%	75,0%	80,0%
	% del total	10,0%	30,0%	10,0%	30,0%	80,0%
Si	Recuento	0	1	0	1	2
	Frecuencia esperada	,2	,8	,2	,8	2,0
	% dentro de toma de decisión	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	,0%	25,0%	,0%	25,0%	20,0%
	% del total	,0%	10,0%	,0%	10,0%	20,0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1,0	4,0	1,0	4,0	10,0
	% dentro de toma de decisión	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Los resultados de la tabla evidencian que el 80 % de las PETT No identificaron el Dominio sobre la toma de decisión y, del 20% restante solo una SI lo identifico y, no es precisamente quien se formo a través de cursos.

Tabla 131. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	,625 <sup>a</sup>	3	,891
Razón de verosimilitudes	1,011	3	,799
Asociación lineal por lineal	,086	1	,770
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a. 8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,20.

Tabla 132. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
Planificación		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Recuento	1	2	1	3	7
	Frecuencia esperada	,7	2,8	,7	2,8	7,0
	% dentro de planificación	14,3%	28,6%	14,3%	42,9%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	50,0%	100,0%	75,0%	70,0%
	% del total	10,0%	20,0%	10,0%	30,0%	70,0%
Si	Recuento	0	2	0	1	3
	Frecuencia esperada	,3	1,2	,3	1,2	3,0
	% dentro de planificación	,0%	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	,0%	50,0%	,0%	25,0%	30,0%
	% del total	,0%	20,0%	,0%	10,0%	30,0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1,0	4,0	1,0	4,0	10,0
	% dentro de planificación	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Los resultados de la tabla evidencian que el 70 % de las PETT No identificaron el Dominio sobre la planificación y, del 30% restante solo una SI lo identifico. Se puede interpretar la desvinculación de la formación en el oficio con el ejercicio de los dominios gerenciales de estas.

Tabla 133. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	,625 <sup>a</sup>	3	,891
Razón de verosimilitudes	1,011	3	,799
Asociación lineal por lineal	,086	1	,770
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,20..

Tabla 134. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
Evaluación de desempeño		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Recuento	1	2	1	3	7
	Frecuencia esperada	,7	2,8	,7	2,8	7,0
	% dentro de evaluación de desempeño	14,3%	28,6%	14,3%	42,9%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	50,0%	100,0%	75,0%	70,0%
	% del total	10,0%	20,0%	10,0%	30,0%	70,0%
Si	Recuento	0	2	0	1	3
	Frecuencia esperada	,3	1,2	,3	1,2	3,0
	% dentro de evaluación de desempeño	,0%	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	,0%	50,0%	,0%	25,0%	30,0%
	% del total	,0%	20,0%	,0%	10,0%	30,0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1,0	4,0	1,0	4,0	10,0
	% dentro de evaluación de desempeño	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Los resultados de la tabla evidencian que el 80 % de las PETT No identificaron el Dominio sobre la toma de decisión y, del 20% restante solo una SI lo identifico y, no es precisamente quien se formo a través de cursos

Tabla 135. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	1,667 <sup>a</sup>	3	,644
Razón de verosimilitudes	2,173	3	,537
Asociación lineal por lineal	,065	1	,798
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a. 8 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es .30.

Tabla 136. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Disposición al cambio					
	Recuento	0	2	0	1	3
	Frecuencia esperada	,3	1,2	,3	1,2	3,0
	% dentro de disposición al cambio	,0%	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	,0%	50,0%	,0%	25,0%	30,0%
% del total	,0%	20,0%	,0%	10,0%	30,0%	
Si	Recuento	1	2	1	3	7
	Frecuencia esperada	,7	2,8	,7	2,8	7,0
	% dentro de disposición al cambio	14,3%	28,6%	14,3%	42,9%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	50,0%	100,0%	75,0%	70,0%
	% del total	10,0%	20,0%	10,0%	30,0%	70,0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1,0	4,0	1,0	4,0	10,0
	% dentro de disposición al cambio	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Los resultados evidencian que el 70 % de las EPTT identificaron el Dominio disposición al Cambio y el otro 30 % No lo identifica. No obstante, del 70% solo tres (3) aprendieron el oficio a través de cursos.

Tabla 137. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	1,667 <sup>a</sup>	3	,644
Razón de verosimilitudes	2,173	3	,537
Asociación lineal por lineal	,065	1	,798
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es .30.

Tabla 138. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
Cultura		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Recuento	0	1	1	2	4
	Frecuencia esperada	,4	1,6	,4	1,6	4,0
	% dentro de cultura	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	,0%	25,0%	100,0%	50,0%	40,0%
	% del total	,0%	10,0%	10,0%	20,0%	40,0%
Si	Recuento	1	3	0	2	6
	Frecuencia esperada	,6	2,4	,6	2,4	6,0
	% dentro de cultura	16,7%	50,0%	,0%	33,3%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	75,0%	,0%	50,0%	60,0%
	% del total	10,0%	30,0%	,0%	20,0%	60,0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1,0	4,0	1,0	4,0	10,0
	% dentro de cultura	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Se evidencia en los resultados que las respuestas afirmativas con las que se identifican el Dominio cultura en la organización no esta vinculada con la formación en el oficio que han recibido las PETT.

Tabla 139. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	2,708 <sup>a</sup>	3	,439
Razón de verosimilitudes	3,416	3	,332
Asociación lineal por lineal	,769	1	,381
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

frecuencia mínima esperada es ,40.

La

Tabla 140. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Misión					
	Recuento	0	1	0	2	3
	Frecuencia esperada	,3	1,2	,3	1,2	3,0
	% dentro de misión	,0%	33,3%	,0%	66,7%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	,0%	25,0%	,0%	50,0%	30,0%
% del total	,0%	10,0%	,0%	20,0%	30,0%	
Si	Recuento	1	3	1	2	7
	Frecuencia esperada	,7	2,8	,7	2,8	7,0
	% dentro de misión	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	75,0%	100,0%	50,0%	70,0%
	% del total	10,0%	30,0%	10,0%	20,0%	70,0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	Frecuencia esperada	1,0	4,0	1,0	4,0	10,0
	% dentro de misión	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio

Los resultados reflejan que el número mayor de respuestas afirmativas sobre el Dominio Misión no están dada por las EPTT que han recibido formación en el oficio.

Tabla 141. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	1,667 <sup>a</sup>	3	,644
Razón de verosimilitudes	2,173	3	,537
Asociación lineal por lineal	1,046	1	,306
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

- a. 8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
frecuencia mínima esperada es ,30.

La

Tabla 142. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
Visión						
No	Recuento	0	1	0	1	2
	% dentro de visión	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	,0%	25,0%	,0%	25,0%	20,0%
Si	Recuento	1	3	1	3	8
	% dentro de visión	12,5%	37,5%	12,5%	37,5%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	75,0%	100,0%	75,0%	80,0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	% dentro de visión	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio

Los resultados de la tabla evidencian que el 80% de las PETT no identificaron el Dominio visión y, el otro 20% que respondió afirmativamente solo una (1) ha recibido formación en el oficio a través de cursos.

Tabla 143. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	,625 <sup>a</sup>	3	,891
Razón de verosimilitudes	1,011	3	,799
Asociación lineal por lineal	,086	1	,770
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,20.

Tabla 144. De contingencia

Dominio		Formación en el oficio				Total
Estructura		Empresa	Solo	Amigos	Cursos	
No	Recuento	1	1	0	2	4
	% dentro de estructura	25,0%	25,0%	,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	25,0%	,0%	50,0%	40,0%
Si	Recuento	0	3	1	2	6
	% dentro de estructura	,0%	50,0%	16,7%	33,3%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	,0%	75,0%	100,0%	50,0%	60,0%
Total	Recuento	1	4	1	4	10
	% dentro de estructura	10,0%	40,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% dentro de formación en el oficio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

La Tabla evidencia con sus resultados que el 60 % de las PETT no identificaron el Dominio Estructura en la organización y el resto es decir del 40% de las PETT que lo identificaron n, solo dos han recibido cursos, significando con esto que la formación en el oficio reflejada en la tabla no se relaciona con el conocimiento que tienen sobre el Dominio estructura.

Tabla 145. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	2,708 <sup>a</sup>	3	,439
Razón de verosimilitudes	3,416	3	,332
Asociación lineal por lineal	,006	1	,936
N de casos válidos	10		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
frecuencia mínima esperada es ,40.

La

## Conclusiones caso Textil

Se puede concluir que las 10 Pequeñas empresas textiles ubicadas en el Municipio Autónomo Caroní de acuerdo a los resultados expresados en las encuestas analizadas, que la formación en el oficio recibida por los empresarios no es vinculante a la aplicación que realizan ellos sobre los Dominios o Procesos gerenciales en sus organizaciones.

Resultados estos que comprueban la Hipótesis de la investigación planteada que dice: que las respuestas tanto afirmativas como negativas a los dominios: liderazgo motivación, comunicación, toma de decisión, planificación, evaluación de desempeño, disposición al cambio, cultura, misión, visión, estructura, de las pequeñas empresas textiles son independientes de la formación en el oficio del personal, es decir, no tienen ninguna relación.

El procedimiento estadístico utilizado ha sido la distribución Chi-cuadrado - considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (llamada bondad de ajuste), ésta indica en qué medida las diferencias existentes entre ambas, de haberlas, se deben al azar. No obstante, se utiliza para probar la independencia de dos muestras entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencia.

La prueba estadística se realizó calculando el Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y comparándolo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.

$\chi^2$  calculado, respecto a  $\chi^2$  tabla. En el caso planteado los resultados estadísticos permitieron comprobar a través de las tablas de contingencia que la distribución observada y la distribución Teórica existente es independiente, concretamente se puede concluir que la Formación en el oficio registrada en las encuestas por los empresarios de la pequeña empresas textiles discrepa o no se relaciona con la aplicación que realizan los empresarios de los dominios (liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisión, planificación, evaluación de desempeño, disposición al cambio, cultura, misión, visión, estructura) en las 10 organizaciones categorizadas como pequeñas empresas en el sector textil en el municipio autónomo Caroní.

### 3. Metalmecánica

Tabla 146. Resumen del procesamiento de los casos

Formación en el oficio	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Número de empresa	Porcentaj e	Número de empresa	Porcentaj e	Número de empresa	Porcentaj e
Dominio						
Formación en el oficio *	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
liderazgo	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
Formación en el oficio * motivación	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
Formación en el oficio * comunicación	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
Formación en el oficio * toma de decisión	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
Formación en el oficio * planificación	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
Formación en el oficio * evaluación desempeño	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
Formación en el oficio * disposición cambio	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
Formación en el oficio * cultura	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
Formación en el oficio * misión						
Formación en el oficio * visión						
Formación en el oficio * estructura						

Fuente: Autora

Leyenda: Variable Comparativa: Formación en el Oficio

Dominio: Procesos gerenciales en las organizaciones.

Casos Validos: Registros identificados.

Casos Perdidos. Registros no identificados.

Tabla 147. De contingencia

Formación en el oficio		Liderazgo		Total
		No	Si	
Cursos	Recuento % del total	1 4,5%	5 22,7%	6 27,3%
Solo	Recuento % del total	1 4,5%	6 22,3%	7 31,8%
Amigos	Recuento % del total	1 4,5%	2 9,1%	3 13,6%
Empresa	Recuento % del total	3 13,6%	3 13,6%	6 27,3%
Total	Recuento % del total	6 27,3%	16 72,7%	22 100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio

Los resultados evidencian que el Dominio liderazgo en la PEMM es identificado mayoritariamente por quienes se han formado por su cuenta o solo y no por quienes han recibido la formación en el oficio reflejada en la tabla.

Tabla 148. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	grados de libertad	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,554 <sup>a</sup>	3	,466
Razón de verosimilitudes	2,497	3	,476
Asociación lineal por lineal	2,063	1	,151
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

a. 7 casillas (87,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. frecuencia mínima esperada es 82

La

Tabla 149. De contingencia

Formación en el oficio		Motivación		Total
		No	Si	
Cursos	Recuento % del total	6 27,3%	0 ,0%	6 27,3%
Solo	Recuento % del total	2 9,1%	5 22,7%	7 31,8%
Amigos	Recuento % del total	2 9,1%	1 4,5%	3 13,6%
Empresa	Recuento % del total	5 22,7%	1 4,5%	6 27,3%
Total	Recuento % del total	15 68,2%	7 31,8%	22 100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Se evidencia que la identificación del Dominio Motivación en la PEMM no se relaciona en ninguno de los dos casos (No-SI) con los resultados de la Formación en el oficio recibida.

Tabla 150. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	grados de libertad	Significación. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	8,501 <sup>a</sup>	3	,037
Razón de verosimilitudes	9,920	3	,019
Asociación lineal por lineal	,003	1	,958
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

- a. 8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5  
La frecuencia mínima esperada es ,95

Tabla 151. De contingencia

Formación en el oficio		Comunicación		Total
		No	Si	
Cursos	Recuento % del total	6 27,3%	0 0,0%	6 27,3%
Solo	Recuento % del total	2 9,1%	5 22,7%	7 31,8%
Amigos	Recuento % del total	1 4,5%	2 9,1%	3 13,6%
Empresa	Recuento % del total	6 27,3%	0 0,0%	6 27,3%
Total	Recuento % del total	15 68,2%	7 31,8%	22 100,0%

Fuente: Autora

Leyenda:

SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Se evidencia que la identificación del Dominio de las Pequeñas Empresas Metalmecánica no se relaciona con la formación en el oficio definida en los cuadros.

Tabla 152. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	grados de libertad	Significación. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	12,342 <sup>a</sup>	3	,006
Razón de verosimilitudes	15,327	3	,002
Asociación lineal por lineal	,112	1	,738
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

Leyenda:

- a. 8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,95

Tabla 153. De contingencia

Formación en el oficio		Toma decisión		Total
		No	Si	
Cursos	Recuento % del total	5 22,7%	1 4,5%	6 27,3%
Solo	Recuento % del total	4 18,2%	3 13,6%	7 31,8%
Amigos	Recuento % del total	1 4,5%	2 9,1%	3 13,6%
Empresa	Recuento % del total	3 13,6%	3 13,6%	6 27,3%
Total	Recuento % del total	13 59,1%	9 40,9%	22 100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Se evidencia que la identificación del dominio en las PEMM no están relacionadas en ninguno de los dos casos (NO-SI) con la definición de la formación en el oficio recibida.

Tabla 154. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	grados de libertad	Significación. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	2,498 <sup>a</sup>	3	,476
Razón de verosimilitudes	2,663	3	,447
Asociación lineal por lineal	1,483	1	,223
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

a. 8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,23.

Tabla 155. De contingencia

Formación en el oficio		Planificación		Total
		No	Si	
Cursos	Recuento % del total	2 9,1%	4 18,2%	6 27,3%
Solo	Recuento % del total	1 4,5%	6 27,3%	7 31,8%
Amigos	Recuento % del total	3 13,6%	0 ,0%	3 13,6%
Empresa	Recuento % del total	3 13,6%	3 13,6%	6 27,3%
Total	Recuento % del total	9 40,9%	13 59,1%	22 100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio  
No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Se evidencia que la identificación del Dominio Planificación en las PEMM, no es vinculante a la formación en el oficio recibida y reflejada en la tabla de los resultados.

Tabla 156. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	grados de libertad	Significación. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	12,342 <sup>a</sup>	3	,006
Razón de verosimilitudes	15,327	3	,002
Asociación lineal por lineal	,112	1	,738
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
frecuencia mínima esperada es 1,23

La

Tabla 157. De contingencia

Formación en el oficio		Evaluación desempeño		Total
		No	Si	
Cursos	Recuento % del total	6 27,3%	0 ,0%	6 27,3%
Solo	Recuento % del total	4 18,2%	3 13,6%	7 31,8%
Amigos	Recuento % del total	2 9,1%	1 4,5%	3 13,6%
Empresa	Recuento % del total	4 18,2%	2 9,1%	6 27,3%
Total	Recuento % del total	16 72,7%	6 27,3%	22 100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación el Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Se evidencia que los resultados de la No identificación del Dominio Evaluación del Desempeño en ninguno de los dos casos, (NO- SI) se relacionan con la formación en el oficio de los PEMM definida en el cuadro.

Tabla 158. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	grados de libertad	Significación. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,274 <sup>a</sup>	3	,351
Razón de verosimilitudes	4,764	3	,190
Asociación lineal por lineal	1,064	1	,302
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

a.7 casillas (87,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,82

Tabla 159. De contingencia

Formación en el oficio		Disposición cambio		Total
		No	Si	
Cursos	Recuento % del total	6 27,3%	0 ,0%	6 27,3%
Solo	Recuento % del total	2 9,1%	5 22,7%	7 31,8%
Amigos	Recuento % del total	2 9,1%	1 4,5%	3 13,6%
Empresa	Recuento % del total	3 13,6%	3 13,6%	6 27,3%
Total	Recuento % del total	13 59,1%	9 40,9%	22 100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Se evidencia en los resultados que la identificación del Dominio disposición al Cambio no se relaciona con la formación en el oficio recibida por las PEMM.

Tabla 160. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	grados de libertad	Significación. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	7,127 <sup>a</sup>	3	,068
Razón de verosimilitudes	9,255	3	,026
Asociación lineal por lineal	1,483	1	,223
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

a.8casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 1,23

Tabla 161. De contingencia

Formación en el oficio		Cultura		Total
		No	Si	
Cursos	Recuento % del total	5 22,7%	1 4,5%	6 27,3%
Solo	Recuento % del total	5 22,7%	2 9,1%	7 31,8%
Amigos	Recuento % del total	2 9,1%	1 4,5%	3 13,6%
Empresa	Recuento % del total	5 22,7%	1 4,5%	6 27,3%
Total	Recuento % del total	17 77,3%	5 22,7%	22 100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio  
No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

Los resultados expresados por los PEMM no se relacionan en ninguno de los dos casos (NO-SI) con la formación en el oficio recibida y definida en la tabla.

Tabla 162. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	grados de libertad	Significación. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	,579 <sup>a</sup>	3	,901
Razón de verosimilitudes	,574	3	,902
Asociación lineal por lineal	,000	1	,984
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

a.7 casillas (87,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,68.

Tabla 163. De contingencia

Formación en el oficio		Misión		Total
		No	Si	
Cursos	Recuento % del total	3 13,6%	3 13,6%	6 27,3%
Solo	Recuento % del total	2 9,1%	5 22,7%	7 31,8%
Amigos	Recuento % del total	1 4,5%	2 9,1%	3 13,6%
Empresa	Recuento % del total	1 4,5%	5 22,7%	6 27,3%
Total	Recuento % del total	7 31,8%	15 68,2%	22 100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio.

En la Tabla se evidencia que la identificación del Dominio Misión se relaciona con los resultados de las PEMM que recibieron alguna formación en el oficio recibida.

Tabla 164. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	grados de libertad	Significación. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,586 <sup>a</sup>	3	,662
Razón de verosimilitudes	1,602	3	,659
Asociación lineal por lineal	1,231	1	,267
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,95.

Tabla 165. De contingencia

Formación en el oficio		Visión		Total
		No	Si	
Cursos	Recuento % del total	5 22,7%	1 4,5%	6 27,3%
Solo	Recuento % del total	4 18,2%	3 13,6%	7 31,8%
Amigos	Recuento % del total	3 13,6%	0 ,0%	3 13,6%
Empresa	Recuento % del total	2 9,1%	4 18,2%	6 27,3%
Total	Recuento % del total	14 63,6%	8 36,4%	22 100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio

No se evidencia ninguna relación de la formación en el oficio recibida con la identificación del Dominio Visión de las PEMM.

Tabla 166. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	grados de libertad	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,229 <sup>a</sup>	3	,156
Razón de verosimilitudes	6,236	3	,101
Asociación lineal por lineal	1,955	1	,162
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 1,09.

Tabla 167. De contingencia

Formación en el oficio		Estructura		Total
		No	Si	
Cursos	Recuento % del total	4 18,2%	2 9,1%	6 27,3%
Solo	Recuento % del total	3 13,6%	4 18,2%	7 31,8%
Amigos	Recuento % del total	2 9,1%	1 4,5%	3 13,6%
Empresa	Recuento % del total	3 13,6%	3 13,6%	6 27,3%
Total	Recuento % del total	12 54,5%	10 45,51%	22 100,0%

Fuente: Autora

Leyenda: SI: Respuesta afirmativa sobre la identificación del Dominio

No: Respuesta negativa sobre el desconocimiento del Dominio

Los resultados de la Tabla no evidencian relación de la formación recibida por las PEMM con la identificación del Dominio Estructura.

Tabla 168. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	grados de libertad	Significación. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearsom	,969 <sup>a</sup>	3	,809
Razón de verosimilitudes	,981	3	,806
Asociación lineal por lineal	,109	1	,742
N de casos válidos	22		

Fuente: Autora

a.8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 1,36.

## Conclusiones caso Metalmecánica

Una vez concluida la revisión de las 22 empresas de pequeña dimensión correspondientes al sector Metalmecánico, se puede concluir que se ratifica la hipótesis de la investigación que dice : Los resultados de las respuestas tanto afirmativas como negativas sobre los distintos dominios; liderazgo motivación, comunicación, toma de decisión, planificación, evaluación de desempeño, disposición al cambio, cultura, misión , visión, estructura, son independientes de la formación en el oficio recibida por el personal que direcciona las organizaciones en estudio.

El procedimiento estadístico utilizado ha sido la distribución Chi-cuadrado - considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (llamada bondad de ajuste), ésta indica en qué medida las diferencias existentes entre ambas, de haberlas, se deben al azar. No obstante, se utiliza para probar la independencia de dos muestras entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencia.

La prueba estadística se realizó mediante el cálculo del Chi-Cuadrado:  $\chi^2 = \sum[(O - E)^2 / E]$ , y compararlo con el valor producido por azar, el cual se obtiene de tabla.  $\chi^2_{\text{calculado}}$ , respecto a  $\chi^2_{\text{tabla}}$ .

En el caso planteado, los resultados estadísticos permitieron comprobar a través de las tablas de contingencia, que la distribución observada y la distribución teórica existente es independiente, concretamente, se puede concluir que la Formación en el oficio registrada en las encuestas por los empresarios de la pequeña empresas metalmecánicas discrepa o no se relaciona con la aplicación que realizan los empresarios de los dominios; (liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisión, planificación, evaluación de desempeño, disposición al cambio, cultura, misión, visión, estructura) en las 22 organizaciones categorizadas como pequeñas empresas en el sector metalmecánico en el Municipio Autónomo Caroní.

### **CAPITULO III CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN CON LAS TEORÍAS**

El objeto de este capítulo es presentar la reflexión sobre la contrastación de los resultados obtenidos en la investigación y las distintas teorías utilizadas como referentes, con la finalidad de dar respuestas a las preguntas de investigación y a la comprobación de las hipótesis planteadas sobre el modelo de gestión de las empresas de pequeña dimensión en los sectores metalmecánica, madera, textil, en el Municipio Autónomo Caroní.

**La Formación en el oficio** definida en la investigación como la capacitación técnica recibida por los individuos sobre los distintos procesos de gerencia estratégica. Ésta será contrastada con algunas posturas teóricas que son, en definitiva, las que se han venido ejerciendo en el mundo empresarial y generan resultados como las que se obtuvieron en la investigación.

En los resultados no se evidenció la relación existente entre la formación en el oficio que dicen tener estos para desempeñarse como gerentes con la conceptualización y aplicación de los dominios gerenciales que permitirían el aprendizaje del individuo y por tanto, que beneficiarían a la organización.

En efecto, de acuerdo con Méndez (2002), para el segmento de empresas menos desarrolladas en América Latina, que generalmente no cuentan con criterios uniformes de realización de tareas y funciones, a este respecto señala “Que el simple hecho de que se capacite al personal operativo en la ejecución correcta de las tareas, en circunstancias normales de operación, de acuerdo con parámetros derivados de un análisis minucioso del proceso, puede representar avances significativos en la productividad” (P.6)

En este sentido, en el contexto actual de la dinámica de las organizaciones, la relación entre la formación en el oficio y la gestión de los gerentes, adquiere un significado específico que va más allá del cumplimiento de la descripción técnica del proceso en situaciones estables y planeadas de operación.

En este orden de ideas, son muchas las voces que alertan sobre el panorama según el cual en el futuro de muchas organizaciones, sean éstas líderes o no, sus respectivos mercados en la

región dependerán en buena medida de la capacidad de incursionar en una nueva relación entre gestión, formación y productividad.

En este contexto, el enfoque que se suscita en torno a la gestión, formación y productividad, parte de un principio general y a la vez emblemático, según Porter, (2006) “La mejora de la productividad es el sustento de la competitividad empresarial y por tanto de la capacidad competitiva nacional y del bienestar de la población”, (p.47).

De allí que si la mejora de la productividad es resultado de la innovación y ésta se define como la aplicación exitosa de nuevos conocimientos a la organización, se da por establecida la relación dinámica/interactiva con la formación y la competencia laboral, entendida en términos de aprendizaje. El aprendizaje entendido en la investigación como el proceso mediante el cual el individuo internaliza una acción la ejecuta, la transforma y prueba; dando como resultado de ese proceso un nuevo conocimiento o aprendizaje que puede ser considerado individual u organizacional de acuerdo con la vinculación del proceso.

Acción-----ejecuta----- transforma -----resultado----Aprendizaje

El aprendizaje se vislumbra como un concepto un tanto indefinido, pues se emplea en diversos contextos con significados distintos; en esta investigación se reflexionó sobre el concepto antes definido teniendo en cuenta que la revisión planteada está dirigida a demostrar la importancia que tiene para el individuo realizar un proceso o acción apropiarse de ello y ejercerlo , incorporar su valor , probarlo , registrarlo y transformarlo en una experiencia o en un aprendizaje que pueda ser compartido con los distintos miembros de la organización.

El planteamiento de autores como Sánchez y Heene coinciden con lo antes explicado en cuanto alude a procesos y resultados “el Aprendizaje es un proceso que cambia el acumulado de conocimiento de un individuo u organización” (2000, p.12).

Estos autores aclaran también que el aprendizaje puede ser interpretado como un proceso que se desarrolla en dos fases; la primera está vinculada al aprendizaje que obtiene el individuo en la organización, es decir, lo nuevo, y, la segunda fase, es la transformación de ese conocimiento para mejorar los procesos productivos y la competitividad que es lo que se

llamaría aprendizaje organizacional; otra de las aristas del proceso de aprendizaje es: qué aprender. Desde la perspectiva de la gestión empresarial, es una de las principales preocupaciones, es desarrollar ventajas competitivas futuras. La ausencia de un enfoque estratégico llevaría a aprendizajes que siguen los cánones y las trayectorias comunes del momento, lo que conllevaría, a su vez, a capacidades no óptimas. Con relación a los resultados sobre la identificación de los dominios o procesos gerenciales, estos se reflejaron en el contenido de los cursos realizados por el empresario, ninguna tenía relación con aspectos o temas de gerencia.

Otro aspecto de relevancia en el estudio, es el desconocimiento sobre los dominios en forma explícita que manifestaron los empresarios, en la práctica los dominios forman parte de las acciones en uso, es decir, al interrogar a los empresarios o intercambiar pareceres con ellos en la investigación por ejemplo, se preguntaba por quién ejercía el liderazgo en la definición de los dominios: quien ejerce el liderazgo en el grupo de trabajo y respondían: no, aquí en esta empresa no se hacen esas cosas, no se hace política aquí mando yo .En lo que se le inducía a revisar, quién ordenaba el trabajo y se le explicaba en qué consistía el liderazgo y cómo en sus acciones cotidiana él lo ejercía, entonces animadamente lo asumía. Se creaba para él, una situación de descubrimiento agradable en sus expresiones.

Estas situaciones se repitieron en todos los casos en todas las empresas participantes. Con estas experiencias se pudo concluir que el empresario en los distintos sectores, no relacionaba sus acciones explícitas (entendidas como las acciones declaradas por los individuos, en este caso por los empresarios) con sus acciones en uso (entendidas éstas como las que manifiesta en su cotidianidad y pueden ser vistas a través de sus acciones), además, que reproducían esta conducta en sus empleados y operadores. Esta conclusión se pudo validar a través de los relatos de ambos grupos (empleados y operadores) quienes manifestaron en sus múltiples declaraciones, la no aplicación de los procesos gerenciales en sus jornadas y acciones.

En cuanto a las declaraciones de los operadores y empleados estos narraban, por ejemplo no realizar procesos como el de planificación y explicaban, que no era necesario. Sin embargo en la entrevista se les inducía, tenían exactamente la actitud del gerente, reconocían que sí lo hacían, pero que no sabían que se llamaba así.

Otra conclusión derivada de las acciones anteriores revela que no hay aprendizaje individual, es decir, los operadores no saben individualmente cómo se definen los procesos, ni parten de referencia para realizar las tareas y funciones.

Estos hallazgos generaron una cadena de resultados que permitieron llegar a otras conclusiones sobre el aprendizaje, tales como que no sólo, no hay aprendizaje individual, sino que como en las empresas no se lleva registros, no hay aprendizaje organizacional.

No existen registros que sirvan de referencia a los empleados y operadores para mejorar los procesos e innovar y, en consecuencia, optimizar y generar aprendizaje tanto individual como organizacional. Todos los empleados parten de cero cuando ingresan a la empresa y no tienen referencia para mejorar los procesos.

Autores como Argyris, y Shön (1976), sostienen que: "...la teoría de acción determina toda la conducta humana deliberada" (Pág.9). Esto se apoya en un constructo mental constituido por un conjunto de valores y supuestos que, en un momento dado configuran el sistema de referencia cognitivo, a partir del cual el hombre percibe e interpreta la situación en la cual se encuentra, establece objetivos y metas para su conducta, y despliega acciones para alcanzarlos, corregir desviaciones de las acciones con respecto a esos propósitos y responder a las variaciones del entorno en el cual se desenvuelve.

De allí la importancia que tiene esta teoría para promover en los actores la iniciativa en el diseño de acciones que les permitan transformar la realidad y romper con el *status quo*. Esto significa que a medida que se logre la congruencia entre la teoría explícita y la teoría en uso, se podrán alcanzar metas deseadas, solucionar problemas que afecten a los individuos o grupos y por ende lograr cambios o aprendizajes.

En referencia a estas reflexiones, se puede concluir que los empresarios no identifican los dominios definidos como procesos gerenciales, razón que les impide, llevar registros sobre los procesos, mejorarlos, innovar y aprender tanto a nivel individual como organizacional. Se evidencia en consecuencia, la incongruencia entre lo que ellos dicen que hacen con lo que realmente hacen (teoría explícita y teoría en uso).

En cuanto a los dominios, se han definido en esta investigación como los procesos gerenciales que se realizan en las organizaciones para lograr los objetivos y metas propuestos. Tal como lo sostiene Picón, (2000), “El ejercicio gerencial como proceso, debe ser conceptualmente conocido y expresado a través de las acciones explícitas y en uso por quienes dirigen las empresas” (PP. 2 y 29)

La revisión de autores como los antes señalados coincide en la importancia que tiene la definición de los procesos gerenciales como el registro de los mismos para orientar el logro de los objetivos de la organización.

Argyris, Ch. y Shön, D. (1975), “...considera que los dominios o procesos gerenciales o teorías en uso construidas son para orientar a la organización en las funciones que el grupo realiza para el logro de sus objetivos, la asignación de responsabilidades, la delegación de atribuciones y el establecimiento de normas para regular y premiar el cumplimiento de esas responsabilidades” (P.140)

En este sentido con respecto a los dominios se realizó una descripción general sobre todas las empresas por cuanto los resultados no presentaron diferencias significativas entre una y otras empresas, proponiendo al lector la disponibilidad de las tablas detalladas por empresas y dominio.

El registro de los dominios o procesos gerenciales que se llevan en las empresas en estudio son verbales, no son sistemáticos, documentales o digitalizados, en el caso particular sobre el registro de la misión y la visión, mayoritariamente, no la registran documentalmente, ni conceptualmente como para explicitarla, solo a través de la inducción del investigador el empresario lograba definirla. La situación sobre la visualización de la empresa fue exactamente igual a la de la misión hasta tanto el investigador planteaba la reflexión, el pequeño empresario asentía que hacia esa dirección quería llegar su empresa.

Sobre el dominio comunicación los resultados de las pequeñas empresas revelaron desconocimiento del proceso sistemático. Reconocían la comunicación oral pero no sobre la conceptualización de la comunicación en las organizaciones como un proceso que permite el intercambio de la información y el alcance de los objetivos, no los identificaron ni siquiera en sus

acciones formales e informales, se repitió la práctica de la reflexión y decían considerarlo desconocido en sus prácticas.

En relación con el dominio toma de decisión los resultados revelaron la ausencia de vinculación entre las acciones tanto explícitas como en uso y las conceptualizaciones de los dominios. Los pequeños empresarios no logran establecer la vinculación entre las tareas y funciones que realizan como gerentes, y no consideran importante involucrar a los operadores en estas acciones. Por otra parte, se evidenció la ausencia de registros documentales y digitales sobre las decisiones.

Sobre el dominio planificación se evidenció desconocimiento conceptual en los pequeños empresarios, no llevan registros sistemáticos, documental o digitalizados, realizan sus acciones en el día a día, pautan verbalmente con los operadores las tareas y los tiempos a cumplir, no obstante, a través del proceso inductivo realizado en la investigación logran reconocer que en la práctica realizan el proceso, pero, no lo conocen, no lo tienen sistematizado y no lo saben identificar.

En cuanto al dominio evaluación de desempeño, los pequeños empresarios expresaron en los resultados, no identificar el dominio, así como tampoco aplicar la acción de evaluar formalmente a los operadores y empleados, sin embargo aplican juicios de valores para ascender y mejorar a los operadores tales como el cumplimiento y la responsabilidad, lo que por interpretación del investigador puede ser considerado como el proceso de evaluación, se interpreta, con las acciones expresadas por los pequeños empresarios como el desconocimiento conceptual del proceso y la desvinculación con la práctica que (explicitan y usan)

Con relación al dominio disposición al cambio las evidencias en los resultados permiten explicar la desvinculación que hacen los PEM de los procesos gerenciales como este y la aplicación de los mismos en el ejercicio de sus funciones y tareas. Sobre este dominio, en particular, la actitud de los individuos, a incluir continuamente conocimientos y/o innovaciones para mejorar su desempeño, es de resistencia. Expresan dificultad para incorporar cambios en sus procesos de trabajos o en el desempeño de sus funciones.

En cuanto al dominio de cultura los resultados evidencian mayoritariamente que desconocen conceptualmente el dominio. No obstante, cuando se les hace la inducción describen todos los rasgos significantes de la conceptualización sobre cultura organizacional, lo que evidencia una vez más, que los PEM no relacionan las acciones explícitas con las acciones en uso.

En cuanto a la estructura los resultados evidencian el desconocimiento de los pequeños empresarios sobre este dominio. Expresan lo insignificante que es para ellos como empresarios que su organización trabaje con estructuras, no obstante, en la práctica las tareas y las funciones las tienen definidas, no poseen registros documentales, digitalizados. No relacionan las acciones explícitas con las acciones en uso.

## **1. Conclusiones**

El propósito de este aparte es presentar los hallazgos de la investigación y la contrastación con los distintos planteamientos teóricos revisados en el estudio, con el fin de ofrecer una aproximación sobre la realidad estudiada, teniendo en cuenta la rapidez con la que están cambiando los escenarios en los que se desenvuelven las empresas que participan en la experiencia.

La investigación trata sobre 42 pequeñas empresas, ubicadas en el Municipio Autónomo Caroní, del estado Bolívar, manufactureras; 22 pertenecientes al sector metalmecánico; 10 al sector madera y, 10 al sector textil, con un mínimo de 15 empleados; características definidas para participar en el estudio. La revisión de estas empresas permitió la comprobación de la hipótesis principal de la investigación que dice : que las respuestas tanto afirmativas como negativas sobre los distintos dominios: liderazgo , motivación , comunicación , toma de decisión , planificación , evaluación de desempeño , disposición al cambio, cultura , misión , visión, estructura, son independientes de la formación en el oficio recibida por los empresarios que direccionan las organizaciones en estudio, es decir, que la formación declarada por los empresarios como la Formación en el oficio en la investigación, no se relaciona con su desempeño de gerentes , no se llevan registros sistemáticos sobre las tareas y funciones, no identifican conceptualmente los dominios o procesos gerenciales, y en consecuencia no tienen referencia para el aprendizaje tanto individual como organizacional.

En detalles, se evidenció en cada uno de los grupos sectorizados el desconocimiento y la aplicación sobre los dominios o procesos organizacionales.

Es importante destacar en la interpretación sobre la Formación en el oficio recibida y definida por los Empresarios Metalmecánicos, Madereros y textilero como la formación Formal para ejercer su rol de Empresarios, que no, se identificó ninguna relación con sus respuestas, es decir no coincidieron significativamente con lo que expresaban en los registros escritos y orales.

En cuanto a la formación recibida en el oficio expresada por los gerentes y operadores de las cuarenta y dos (42) empresas, sólo catorce (14) han recibido cursos y estos según los registros de los empresarios, son sobre temas relacionados con el arte de cada grupo de empresas, sobre carpintería, herrería, corte y confección, cuentas por cobrar y, ninguno vinculado a temas de la gerencia de empresas o gerencia estratégica. El resto de los veintiocho (28) participantes aprendieron el oficio de empresario a través de los amigos, 5, es decir, de acuerdo con sus declaraciones, por consejos dados por los amigos, los otros 15 participantes dijeron haber aprendido solos; lo que significa que lo hicieron por su cuenta, finalmente, el resto de los 8 participantes dijeron haber aprendido a ser empresarios en la empresa, donde trabajaban, esto es que su formación estuvo basada en la experiencia como empleados.

Con respecto a los cursos y al tema de estos, se pudo conocer que la mayoría de los cursos recibidos no estaban relacionados con gerencia.

En cuanto a los registros tanto digital como manual, se concluye categóricamente que no existen registros vinculados a procedimientos administrativos, ni a prácticas operativas de procesos manufactureros en las empresas, todo es dicho oralmente, lo que significa que sólo existen libros de cuentas. Esta declaración fue ofrecida por todos los participantes (gerentes, operadores, empleados).

En referencia a la variable o aspecto del aprendizaje organizacional los resultados permitieron algunas conclusiones.

Otra conclusión derivada de las acciones anteriores revela que no hay aprendizaje individual, es decir, los operadores no saben individualmente cómo se definen los procesos, ni parten de referencias para realizar las tareas y funciones.

Estas revelaciones continuaron generando una cadena de resultados que permitieron llegar a otras conclusiones sobre el aprendizaje tales como: No existen registros que sirvan de referencia a los empleados para mejorar los procesos, innovar y, en consecuencia cambiar, y transformar las acciones que generen en el individuo un nuevo conocimiento y por tanto un aprendizaje tanto individual como organizacional, además de que no existe una referencia en la organización tanto para los empleados existentes como para los nuevos empleados. Todos los empleados parten de cero cuando ingresan a la empresa, y no tienen referencia que les permita mejorar los procesos.

Con respecto a estas reflexiones se puede concluir que los empresarios no identifican los conceptos sobre los dominios o procesos gerenciales razones que les impida por una parte llevar registros sobre los procesos, mejorarlos, innovar y aprender tanto a nivel individual como organizacional.

Se evidencia, en consecuencia, la ausencia de aprendizaje organizacional, asimismo la incongruencia entre lo que ellos dicen que hacen con lo que realmente hacen (teoría explícita y teoría en uso).

Dominios en revisión. Se realizó una descripción general de todas las empresas por cuanto que los resultados no presentaron diferencias significativas entre una y otras empresas, se presentan al lector las tablas detalladas por empresas y dominio.

Dominio Liderazgo. La acción declarada por los pequeños empresarios tiene un sentido diferente a la conceptualización que tiene este proceso como estrategia de acción para alcanzar las metas y los objetivos de la organización.

Dominio Comunicación. Los resultados de las pequeñas empresas en el proceso o dominio comunicación revelaron desconocimiento del proceso sistemático reconocían la comunicación oral pero sobre la conceptualización de la comunicación en las organizaciones como un proceso

que permite el intercambio de la información y el alcance de los objetivos, no lo identificaron ni siquiera en sus acciones formales e informales, se repitió la práctica de la reflexión y decían considerarlo desconocido en sus prácticas.

**Dominio Toma de decisión.** Los resultados revelaron la ausencia de relación entre las acciones tanto explícitas como en uso o implícitas y la conceptualizaciones de los dominios, los pequeños empresarios no logran establecer la vinculación entre las tareas y funciones que realizan como gerentes y sus operadores cuando toman una decisión en la empresa con el acto reflexivo que implica la administración de los recursos, oportunidad, calidad, mercados, competencias, así como tampoco considera importante involucrar a los operadores en estas acciones. Por otra parte se evidenció en los resultados que no llevaban registro de sus acciones, ni documentales, ni digitales sobre las decisiones tomadas en estas.

**Dominio Planificación.** Se evidenció desconocimiento conceptual en los Pequeños empresarios, pues no llevan registros sistemáticos ni documentales, ni digitalizados. Realizan sus acciones en el día a día, pautan oralmente con los operadores las tareas y los tiempos a cumplir, no obstante con el proceso inductivo realizado en la investigación o por la investigadora logran reconocer que implícitamente, es decir, en la práctica realizan el proceso pero no lo conocen, no lo tienen sistematizado y no lo saben identificar.

**Dominio Evaluación de desempeño.** Los pequeños empresarios expresaron en los resultados, no identificar el dominio, así como tampoco aplicar la acción de evaluar formalmente a los operadores y empleados, sin embargo aplican juicios de valor para ascender y mejorar a los operadores tales como el cumplimiento y la responsabilidad, lo que puede considerarse como el proceso de evaluación, y se interpreta conjuntamente con las acciones expresadas por los pequeños empresarios como el desconocimiento conceptual del proceso y la desvinculación con la práctica (explicitan y usan).

**Disposición al cambio.** Las evidencias en los resultados permiten explicar la desvinculación que hacen los PEM de los procesos gerenciales como éste y la aplicación de los mismos en el ejercicio de sus funciones y tareas. Sobre este dominio en particular la actitud de los individuos a incluir continuamente conocimientos y/o innovaciones para mejorar su desempeño es de

resistencia, porque expresan dificultad para incorporar cambios en sus procesos de trabajos o en el desempeño de sus funciones.

**Cultura.** Los resultados evidencian que mayoritariamente desconocen conceptualmente el dominio. No obstante cuando se les hace la inducción describen todos los rasgos significantes de la conceptualización de cultura organizacional, lo que evidencia que los PEM no relacionan las acciones explícitas con las acciones en uso.

**Estructura:** Los resultados evidencian el desconocimiento de los pequeños empresarios sobre el dominio Estructura. Expresan lo insignificante que es para ellos como pequeños empresarios que su organización trabaje con estructuras. No obstante en la práctica las tareas y las funciones las tienen definidas oralmente, no poseen registros documentales, ni digitalizados. No relacionan las acciones explícitas con las acciones en uso.

De acuerdo a los hallazgos se puede observar que el registro de los dominios son orales, no son sistemáticos, documentales o digitalizados.

En el caso particular sobre el registro de la misión y la visión mayoritariamente no la registran documentalmente, ni conceptualmente como para explicitarla, sólo a través de la inducción del investigador el empresario lograba definirla. La situación sobre la visualización de la empresa fue exactamente igual a la de Misión hasta tanto el investigador planteaba la reflexión, el pequeño empresario asentía que hacia esa dirección quería llevar su empresa.

En tal sentido, se pudo concluir a través de los resultados que existe un desconocimiento conceptual de los procesos o Dominios gerenciales en los tres grupos revisados (metalmecánica, madera, textil). Los Pequeños empresarios en los distintos sectores estudiados no relacionan los conceptos básicos sobre los procesos o dominios gerenciales con las funciones y las tareas que ejecutan cotidianamente. El caso de los empresarios relataban no ejercer ninguna función sobre Liderazgo, no obstante, cuando se les inducía a la reflexión sobre quién dirigía la empresa, éste expresaban su asombro y aceptaban que eran ellos mismos.

## **2. Recomendaciones**

Las recomendaciones sobre la investigación están contenidas en el capítulo IV referido a la propuesta de un modelo de gestión productiva para la formación y el aprendizaje organizacional en la pequeña y mediana empresa de la región de Guayana , cuya fundamentación teórica está orientada a fortalecer el proceso de formación y aprendizaje organizacional a partir de una gestión productiva efectiva, del contraste entre la teoría explícita y la teoría en uso de los actores que planifican y ejecutan las acciones, con el propósito de establecer transformaciones profundas en el sistema de relaciones que favorezcan en los pequeños y medianos empresarios del Municipio Autónomo Caroní el aprendizaje organizacional así como potenciar en estos una conciencia crítica para su crecimiento y desarrollo tanto individual como grupal en el contexto empresarial.

## **CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PRODUCTIVA PARA LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA DE LA REGIÓN GUAYANA**

### **Presentación**

La gestión organizacional, orientada hacia la productividad, adquiere en la actualidad visión de especial importancia, dado que a partir de la formación y el aprendizaje organizacional sistematizado, es posible hacer transformaciones a la realidad. De allí que el proceso gerencial en una organización no sólo debe estar constituido por el cumplimiento de un número delimitado de acciones o funciones esencialmente administrativas y de dirección colectiva, sino que debe integrar dimensiones humanas que propendan a la conformación y consolidación de una cultura organizacional acorde con los condicionantes que impone el contexto de la organización.

En función de esa apreciación, la gerencia en contextos empresariales, y más específicamente en aquellas de pequeña y mediana dimensión, implican la construcción de aprendizajes sociales compartidos, lo cual significa potenciar la capacidad que poseen los actores para aprender, y se articule un conjunto de procesos relativos al comportamiento de los actores y a la planificación del cambio para alcanzar un desarrollo a escala humana.

Sin embargo, en los contextos empresariales estudiados, y a través del desarrollo de esta investigación, el sistema de relaciones que define el aprendizaje organizacional subyacente, no está suficientemente cohesionado como cuerpo de conocimiento en acción al servicio de un proceso de formación, orientado a una gestión productiva cónsona con el contexto en el que están enmarcadas las pequeñas y medianas empresas en la actualidad.

En consecuencia, existe la necesidad de replantear el discurso y desde la praxis de una gerencia transformadora, centrada en la interpretación, definir un modelo de gerencia que permita lograr aprendizajes organizacionales para consolidar a la pequeña y la mediana empresa como un espacio destinado a la productividad y a la competitividad, basado en el desarrollo a escala humana.

En este sentido, el modelo que se propone, se construye sobre la base de una justificación teórica, metodológica, de impacto organizacional y de socialización. Además, contiene un cuerpo de objetivos, su fundamentación teórica, los ejes articulantes, discusión acerca de su funcionamiento, expresión gráfica y diagramación integral y suficientes criterios de validación.

### **1. Justificación del modelo**

El modelo está fundamentado en un enfoque sistémico que favorece la formación y el aprendizaje organizacional de la pequeña y la mediana empresa de la Región Guayana, tiene su justificación en los aspectos que se especifican a continuación.

Mientras algunos territorios logran emprender procesos sostenibles de desarrollo económico, otros no logran adecuarse a las nuevas condiciones, aun cuando en muchos casos estos últimos cuentan con mayores ventajas comparativas para competir en el mercado globalizado. La búsqueda de una respuesta a esta cuestión es lo que ha estimulado de forma más fuerte y constante el desarrollo de un debate que muestra la ausencia de respuestas claras y únicas respecto a qué debe hacerse para lograr el desarrollo de un determinado territorio.

En este sentido, una característica no siempre mencionada en forma explícita, pero presente siempre en los abordajes teóricos sobre el desarrollo económico local, es la que refiere al papel central del conocimiento.

Así como los individuos tienen mayores oportunidades en el mercado laboral cuanto mejor son sus niveles de calificación, así como las empresas obtienen mayores niveles de productividad cuando logran utilizar de manera efectiva el conocimiento, los territorios y las sociedades locales poseen más posibilidades cuanto mayor sea su capital en este conocimiento.

Como sostiene Vázquez (2000), la disponibilidad y la calidad de los recursos humanos son factores clave para el desarrollo de una localidad o región puesto que los mismos tienen fuerte repercusión sobre la productividad del sistema empresarial, la competitividad territorial y el modelo cultural sobre el que se edifica el proceso de cambio y crecimiento económico.

De esta manera, los recursos humanos calificados se convierten en activos estratégicos para lograr mejoras en la competitividad territorial y, por extensión, las empresas con procesos

formales de formación y aprendizaje organizacional, estarán en capacidad de contribuir de forma más decidida al desarrollo económico local.

Entre las diferentes experiencias existentes, merecen destacar las de aquellas que han desarrollado estrategias de inserción económica dentro de la nueva lógica global, a veces desde un punto de vista pasivo o funcional a esta última, y en otras ocasiones apoyándose en los aspectos característicos y peculiares de sus territorios, sociedades y tejidos productivos, habilitando así el ensayo de estrategias de competitividad distintivas.

No obstante, las derivaciones correspondientes a la teoría de la acción y la teoría de uso descritas a lo largo del estudio, permiten inferir debilidades en materia de aprendizaje organizacional de las PYMES y su consecuente aportación al proceso de desarrollo económico local de la Región de Guayana.

En este sentido, el presente modelo pretende orientar la propuesta de transformación de la realidad, a partir de una perspectiva que permita potenciar en los actores una conciencia crítica para su crecimiento y contribución al aprendizaje grupal en el contexto empresarial, y contribuir así, al fortalecimiento de sus nexos con su entorno natural y social, así como también, fomentar la valoración de la responsabilidad de sus acciones.

Esta dinámica organizacional plantea reorientar los procesos inmersos en la gestión productiva de las pequeñas y medianas empresas que requieren la adopción de estrategias, valores, creencias, supuestos y normas que los conduzcan a su optimización. Ante la necesidad planteada se considera significativo el modelo presentado, el cual está orientado a fortalecer el proceso de formación y de aprendizaje organizacional a partir no sólo de una gestión productiva efectiva, sino del contraste entre la teoría explícita y la teoría en uso de los actores que planifican y ejecutan las acciones, ello con el propósito de establecer transformaciones profundas en el sistema de relaciones que favorezcan el aprendizaje organizacional.

Los cambios organizacionales y por consiguiente, sociales a producirse, deben fundamentarse en modificaciones de la cultura organizacional del sector empresarial, específicamente de la Pequeña y la Mediana Empresa, en los que se propicien, produzcan y aprueben mecanismos que coadyuven a optimizar los procesos vinculados con el desarrollo económico local de las regiones

en las que se inserta la PYME y, en consecuencia, cimentar acciones dirigidas a reemplazar las debilidades por fortalezas, por cuanto se requiere de un proceso transformador y sistemático que induzca a la reflexión crítica e interpretativa para dar respuesta a necesidades, particularidades e intereses del entorno del ámbito empresarial.

Con esta nueva forma de ver la realidad, se pretende introducir en estas organizaciones, cambios en sus creencias, valores, normas, estrategias y supuestos que conduzcan hacia un aprendizaje organizacional efectivo, determinante, eficaz, perdurable en el tiempo, flexible, pertinente y en consonancia con las demandas de las sociedades actuales. Se aspira, además, a propiciar aprendizajes de doble recorrido con la incorporación de nuevos descubrimientos e invenciones, para ser registrados en la memoria de la organización, codificados en las imágenes individuales y en los mapas colectivos que conforman la teoría de uso de las organizaciones.

## **2. Fundamentación teórica del modelo**

El modelo de Gerencia que se propone se inscribe en el campo de las ciencias del comportamiento humano, en términos de formación y aprendizaje organizacional, por lo tanto se construye con base en la integración de un cuerpo de conocimientos cuyo sustento principal es la teoría de Acción de Argyris y Schon (1996), en las dimensiones de teoría explícita y teoría en uso.

Asimismo, se toma como soporte teórico el enfoque sistémico en las organizaciones como vía para la generación de nuevos conocimientos. El desarrollo del modelo toma como punto inicial el aprendizaje individual y, a partir de éste, hace uso de una serie de variables que intervienen en el aprendizaje organizacional.

Para hablar de aprendizaje individual se toma como referencia el modelo propuesto por Reyes Alfonso y Zarama (1998), quienes indican que el conocimiento humano se distingue cuando se hace un juicio en la efectividad de acción de un cuerpo en un dominio particular, el cual tiene su fundamento en cuatro elementos:

Conocer: trazar distinciones. Esto es, la capacidad de identificar, en determinados momentos y contextos, una acción que produce los resultados esperados.

Comprender: enraizar las distinciones en la tradición y una historia.

Aprender: entrañar las distinciones en el actuar de manera transparente.

Conocimiento: capacidad de realizar la acción adecuada ante la emergencia de un quiebre o una acción que perturba el estado normal del sistema (p.78)

Tomando como base este modelo de aprendizaje individual, se puede decir, que al igual que un individuo, para que una organización “construya Conocimiento” en un campo de acción en particular, debe seguir estos pasos. Y cuando dicha organización integre las acciones a sus rutinas, este conocimiento se ha hecho público, lo que indica que ha sido validado por todos los miembros, al aceptarlo como la mejor de las prácticas y que se ajusta a sus necesidades del presente. Debido a que el aprendizaje se toma como un proceso grupal, resulta importante definir cómo éste puede darse en una organización.

Según Argyris y Schön (1996), el aprendizaje individual tiene lugar cuando los miembros de una organización siguen las rutinas que ésta les pide o que por historia han desarrollado. Estos miembros pueden reaccionar ante estas rutinas usando su inteligencia para cambiarlas y experimentar nuevas ideas, pero sólo cuando se haya comunicado a otros miembros de la organización social, validado, aprobado y adoptado como mejor método, entonces ha habido un aprendizaje organizacional (p.89)

No obstante, el proceso de aprendizaje en la organización se realiza en forma colectiva, cuando sus integrantes interaccionan entre sí. Para esto se requiere que se generen espacios para el aprendizaje individual y que éste pueda ser transmitido a los demás miembros de la organización.

Adicionalmente, es necesario que la organización pueda abstraerse de la tarea diaria, de las cosas que aprende y descubra cuáles son los mecanismos que utiliza para realizar este proceso de aprendizaje. La capacidad estratégica de la organización está en reconocer cuáles son los mecanismos con los que aprende, lo que le facilitará adaptarse a los cambios constantes en el entorno y por ende mantenerse en el futuro.

Por otra parte y de acuerdo con Argyris y Schon (ob. cit.), en una organización, es necesario que se presenten dos tipos de aprendizaje: recorrido simple y recorrido doble en el cual las creencias pasen a formar parte consustancial del proceso de aprendizaje. En tal sentido, es posible afirmar que el aprendizaje de recorrido simple corresponde al aprendizaje por error.

El aprendizaje de doble recorrido implica la existencia de cambios en las creencias derivados de la aplicación de lo aprendido, que se produce cuando además de actuar, se modifican las creencias, los modelos mentales, de manera que el individuo “aprende” de la experiencia para ocasiones posteriores.

Otro elemento importante en cualquier proceso de aprendizaje en organizaciones, es un concepto que Espejo (1997), denomina como ciclo cibernético. El autor se refiere a la capacidad de la organización de cambiar o realizar ajustes en su discurso y en sus prácticas (valores, tareas, entre otros), resultado de su interacción con el entorno, cerrando un circuito a nivel operacional, donde se arraigan los conceptos.

En una organización existe aprendizaje colectivo cuando sus integrantes piensan juntos, toman decisiones en equipo, por consenso y realizan actividades en conjunto.

El aprendizaje es continuo, centrado en los problemas o en las oportunidades, siempre enmarcado en el entorno en el que se ubica la organización y teniendo en cuenta que éste la afecta en su totalidad.

En este contexto, Firth, (1998), señala que este es un proceso distinto de la simple colección de experiencias individuales, pues deben integrarse adicionalmente tres elementos considerados clave, tales como la identificación de problemas a través de la innovación y el pensamiento creativo, la resolución de problemas y la transferencia de conocimientos desde el individuo hacia la organización.

Para ello, resulta conveniente señalar que, de acuerdo con Espejo R. (1997)(ob. Cit.), “...el aprendizaje no es sólo de individuos que aprenden, si no que depende de la estructura de la organización, que por su patrón de comunicación hace que la empresa aprenda” (p. 55). Entendiéndose por estructura al conjunto de recursos y de personas, que con sus respectivos roles

interactúan entre sí, conformando las conversaciones y constituyendo los relacionamientos de la organización; de este modo puede decirse que para entender la estructura es necesario entender los diferentes mecanismos de interacción que se forman en la organización.

Otro aspecto es la Identidad, pues todos los sistemas son observados por y en una identidad. Es todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás de su clase; todo aquello que si desaparece afecta radicalmente al sistema Etkin y Schvarstein (1997, p.57) También puede decirse que es una condición de la existencia, esto significa que siempre hay una identidad presente pero no necesariamente es algo que exista en alguna parte, ni que se pueda medir, ni delinear sus límites.

Lo que sí puede hacerse es distinguir y observar ciertos componentes y sus interacciones. La identidad define lo que una organización “ES”. Su propósito es lo que ella “HACE”, no es fija, va cambiando a medida que los interesados constituyen nuevas relaciones. Además, está definida por las relaciones entre aquellas personas que estructuran la organización.

En cuanto al enfoque sistémico, el modelo integra dimensiones teóricas de distintas perspectivas, entre las que se encuentra Morín, (1997), por ejemplo, quien articula tres términos clave, como interrelación, organización y sistema a través de un enfoque fenoménico y global, cuya disposición constituye la organización misma, lo cual viene a constituir un elemento vinculado estrechamente con el enfoque complejo.

Para entender el concepto de complejidad, es necesario aclarar el concepto de variedad, el cual está dado, según Espejo, (1997), (ob. cit.), por el número de posibles estados o distinciones observadas o hechas sobre un sistema. De este modo puede decirse que la complejidad está dada por el número de posibles distinciones que se hacen en una situación, de modo que la habilidad para tratarla efectivamente depende del buen balance que se haga entre la experiencia y la información. Para crear nuevas distinciones y posibilidades se debe contar con conversaciones para abrir posibilidades, a través de las cuales se realizan nuevas distinciones.

A este respecto, Mejías (2000), señala que “...un discurso es una red de distinciones, proposiciones y reglas para construir y encadenar dichas distinciones y proposiciones, para construir historias con las cuales se da sentido a los acontecimientos de nuestra experiencia en un

dominio particular” (p.78). Los discursos se distinguen en dominios específicos, por ello, cuando se realizan nuevas distinciones, se observan nuevos dominios de acción. Cuando una persona distingue algo, se crean límites entre lo que ese algo es para esa persona y para el resto. Al distinguir se observa de manera diferente. Al observar diferente existe la posibilidad de actuar diferente.

Por su parte, Bertalanffy (1979), señala que la visión de las organizaciones como totalidades dinámicas es resultado de la influencia de la Teoría General de Sistemas y de la Cibernética sobre el campo de los estudios organizacionales.

Bajo esta visión, es posible observar cómo las organizaciones, están sometidas a dinámicas del exterior, es decir, influidas por su entorno dinámico y, del interior mismo, conformado por acciones tendentes a sostener a la organización en el cumplimiento de sus propósitos bajo condiciones de cambio ambiental, son capaces de captar información, reconocerla, organizarla, almacenarla, analizarla, evaluarla y emitir mediante el desarrollo de estrategias apropiadas, una respuesta al exterior. Es decir, inician el proceso cíclico del aprendizaje.

Para lograr lo anterior, es necesario hacer uso de las herramientas de aprendizaje, las cuales mediante la construcción en consenso, buscan identificar la situación actual de la organización y facilitar a sus miembros la construcción de soluciones posibles y de este modo contribuir a la construcción de ese aprendizaje organizacional.

Estas herramientas de aprendizaje, permiten interpretar situaciones del mundo real, entender los fenómenos como totalidades, a partir de componentes económicos, políticos, culturales, sociales y humanos, con lo cual, la organización logra desarrollar un proceso organizacional sistémico de principio a fin.

Este proceso resulta flexible, pues las herramientas pueden adaptarse a cada situación en particular. Adicionalmente, las herramientas de aprendizaje, otorgan los lineamientos necesarios para analizar el comportamiento de sistemas complejos, lo que permite tener en cuenta su exterior e interior de éste último, tanto su definición, como la estructura del sistema, su cultura y las relaciones humanas que se presenten o puedan afectar la situación problemática.

Vistas las cosas en este plano, desde la perspectiva de estos autores, la organización y el sistema representan dos conceptos que se asumen y comprenden a partir de la interrelación que se produce entre ellos. En este contexto, surge la fundamentación teórica apoyado en las teorías: explícita y de uso, propuestas por Argyris y Schon (1988) cuyas dimensiones permiten desarrollar un enfoque teórico sobre la acción que conduce a evaluar los cambios organizacionales concebidos como expresiones de la gestión productiva empresarial. (pág.98)

Este enfoque sobre la teoría explícita y de uso propuesta por Argyris y Schon es compartido por Picón (1994), quien acota que “toda conducta humana deliberada se apoya en un contraste mental o proceso cognitivo, el cual puede tener carácter normativo”, es decir, le indica al sujeto lo que debe hacer si quiere lograr los objetivos o resultados que se propone.(p.167)

Conforme a este juicio, la dimensión explícita de la teoría de la acción, permitirá a los miembros de la organización, descubrir, explicar o predecir su conducta, es decir, sus ideas y posturas a través de sus planes, políticas y normas. En tanto que la teoría de uso permitirá predecir lo que los distintos actores van a hacer en la realidad y la misma se construye a partir de la observación del comportamiento del individuo o de los grupos en la organización.

### **3. Objetivos del Modelo**

#### **Objetivo general**

Diseñar un programa de formación y aprendizaje organizacional en la Pequeña y Mediana de la Región Guayana, a través de una praxis gerencial productiva.

#### **Objetivos específicos**

1. Analizar con los actores la epistemología del aprendizaje organizacional, entendido como toda modificación a la teoría de acción en el contexto empresarial.

2. Generar directrices para la planificación del cambio mediante el uso de estrategias para el logro de un aprendizaje individual y colectivo.

3. Jerarquizar los niveles de aprendizaje organizacional a través de modelos de comportamiento de los actores involucrados en el proceso.

4. Fortalecer el proceso de desarrollo a escala humana en el contexto empresarial.

5. Promover la formación y actualización de equipos de trabajo de alto desempeño para la resolución de problemas en el contexto de la Pequeña y Mediana Empresa.

### **Líneas rectoras del Modelo**

Las líneas rectoras o ejes articulares del modelo de gerencia propuesto, están constituidas por dos grandes bloques o componentes. En primer término, se tienen los Ejes de la Dimensión Gerencial, conformados por el Liderazgo transformacional, la direccionalidad de los procesos administrativos, la horizontalidad de la comunicación, el manejo de información y la generación del conocimiento y cultura organizacional.

En un segundo orden, se tienen los Ejes del Aprendizaje Organizacional, constituidos por la planificación para el cambio, diseño de instrumentos, niveles de aprendizaje, desarrollo a escala humana, y la formación de equipos de trabajo de alto desempeño.

### **Discusión acerca de la construcción de la nueva realidad**

La fortaleza de un modelo de gerencia está estrechamente asociada, además de sus componentes intrínsecos, a otros componentes, como es el caso del recurso humano, tecnológico, material, espacial, normativo, entre otros, por cuanto se tiene que pensar en la capacidad del modelo para la autogeneración de cambios y la permanencia en el tiempo Omaña, (2001).

De tal manera que esa manera de autogeneración depende de la cohesión y direccionalidad del sistema de ejes articulantes como dimensiones rectoras de la realidad que se quiere transformar. Desde esta perspectiva, el modelo se fundamenta en un enfoque sistémico que pretende explicar todo un tejido de relaciones y procesos humanos al articular las dimensiones gerenciales con las dimensiones organizacionales. De este modo, el enfoque sistémico permite apreciar que el modelo como expresión emergente, parte de un contexto situacional,

caracterizado por la debilidad en el aprendizaje organizacional, lo cual se desprende de los hallazgos sustantivos de la investigación de campo.

Ello implica la existencia de un problema asociado a la planificación del cambio, informalidad en el diseño organizacional, uso de instrumentos de aprendizaje y, la formación de equipos de trabajo, entre otros, lo cual coincide con la perspectiva de autores como Wayne R y Robert, M (1999), afirman que los problemas deben existir para que el aprendizaje ocurra.(p.237)

En este contexto y de acuerdo con las apreciaciones de Weick (1998), la capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta (p. 65).

El aprendizaje se asume no como el cambio de respuesta derivado de una alteración en el estímulo, sino más bien como un cambio de respuesta cuando el estímulo permanece sin variación. Esta alteración es consecuencia del cambio que se produce en el agente que responde.

Tales dimensiones organizacionales, determinan un nivel específico de aprendizaje, tal como se ha explicado, estando estrechamente ligados a factores gerenciales tales como los procesos administrativos que se cumplen, el liderazgo, la comunicación entre los actores, el manejo de información y la gerencia del conocimiento que en definitiva conforman una cultura organizacional.

De este modo, la fortaleza de la capacidad del modelo teórico emergente viene dada por la posibilidad de lograr unos objetivos específicos que permitan favorecer el aprendizaje organizacional en estos contextos empresariales. De acuerdo con este planteamiento, es pertinente preguntarse cómo operacionalizar un conjunto de estrategias gerenciales que, apoyados en una visión sistémica y enmarcada dentro de las dimensiones explícitas y de uso de la teoría de la acción, conjugan una cultura organizacional y propician un desarrollo a escala humana como elementos constitutivos del aprendizaje organizacional empresarial.

El aprendizaje en estos términos generado, se incorpora al modelo mental de cada individuo, modificando sus reglas de decisión y el modelo mental representa la imagen que éste tiene del

entorno y del mundo, e inclusive, tanto el entendimiento explícito como el implícito Muñoz-Seca y Riverola, (1997, p54).

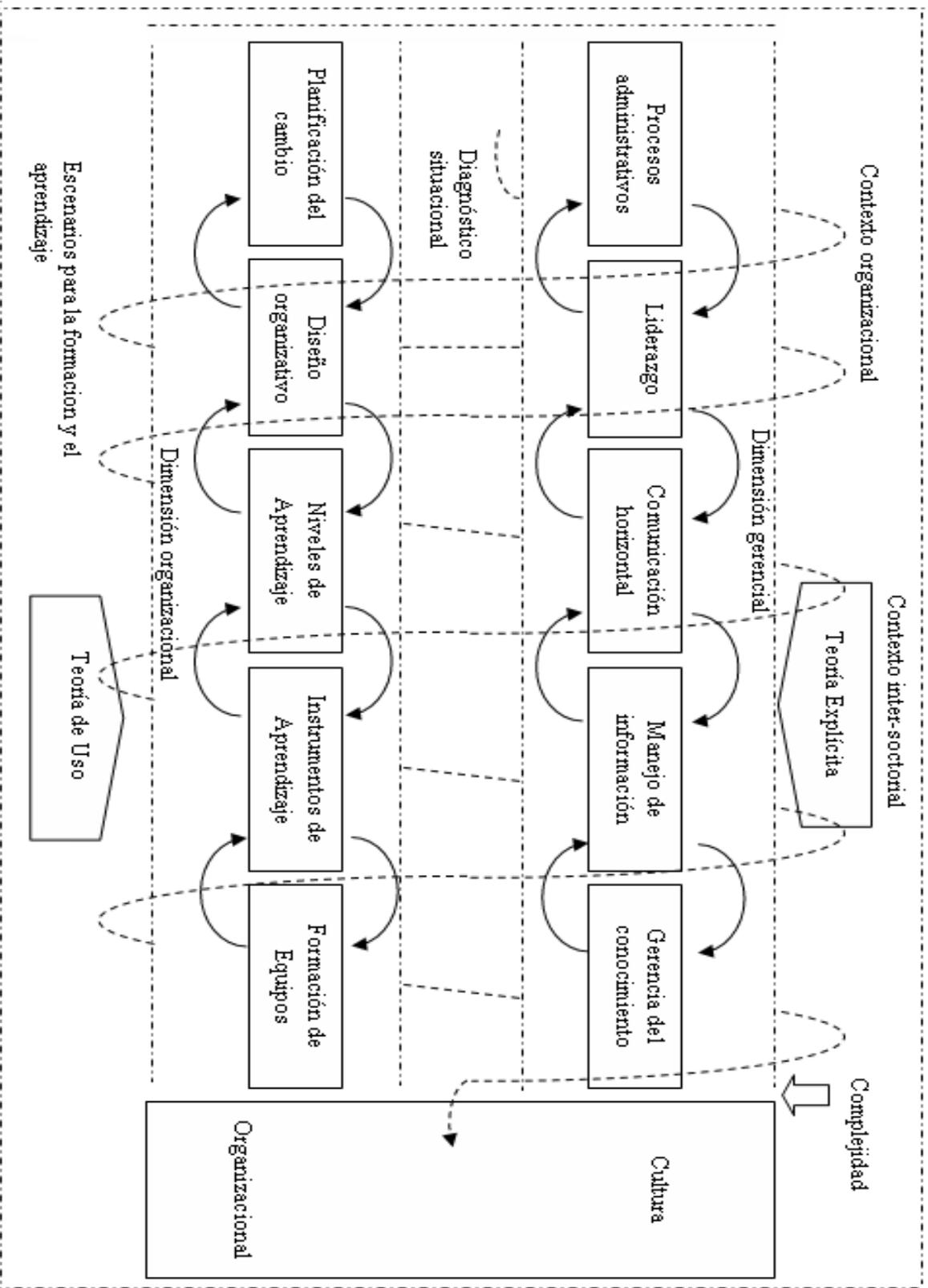
En este orden de ideas, Gomez L, Balkin, D y Cardy R (1998), señalan que el aprendizaje organizativo requiere un intercambio de modelos mentales entre sus miembros. A este respecto, afirman que

Compartir los modelos mentales es el único medio que garantiza a la organización una completa utilización de sus experiencias pasadas, de los conocimientos de sus miembros individuales. Sin ello, resulta difícil que la empresa modifique sus rutinas organizativas y reglas de decisión y actúe de forma más selectiva (p. 56)

Entonces, para que el aprendizaje ocurra a nivel organizativo, el aprendizaje individual debe ser difundido e implementado en la estructura de operaciones de la organización. Aquí entra en juego la teoría de la acción, según la cual para responder a objetivos específicos, como fortalecer el desarrollo a escala humana y promover la formación y la actualización de equipos de trabajo se debe cumplir con las fases del ciclo de aprendizaje organizacional, tales como: la difusión de las acciones individuales, el comportamiento combinado de lo individual y organizacional y, la retroalimentación del ambiente hacia los individuos. Cuando este ciclo se cumple en forma completa habrá aprendizaje organizacional.

En este contexto, Picón (2000), argumenta que entran en escena un grupo de componentes a saber: Valores o variables rectoras, supuestos, normas y estrategias, los cuales operan en el plano individual y, tienen su equivalente en lo organizacional. De esta manera, la Pequeña y Mediana Empresa tendrá también una teoría de acción para dar sentido a sus funciones administrativas, en términos de su dimensión gerencial, y a sus funciones de comportamiento, en su dimensión organizacional. Este planteamiento denota la presencia de la teoría de la acción en el presente modelo y en sus expresiones de teoría explícita y teoría de uso. Se puede concluir, por tanto, que el resultado del proceso individual de aprendizaje no es sólo sino una fase del cumplimiento del aprendizaje organizacional el cual implica el desarrollo de nuevos concepto, relaciones, reglas de decisión y operación que permitan con sus acciones expresar el aprendizaje organizacional integralmente.

De acuerdo con Shrivastava, (1996), el aprendizaje organizativo es un proceso distinto a la simple colección de experiencias individuales de aprendizaje: “aunque los individuos son los agentes a través de los cuales la organización aprende, el aprendizaje individual debe ser comunicado, compartido públicamente e integrado en estrategias de acciones para ser considerado organizativo” (p. 83)



Favorecer el aprendizaje organizacional

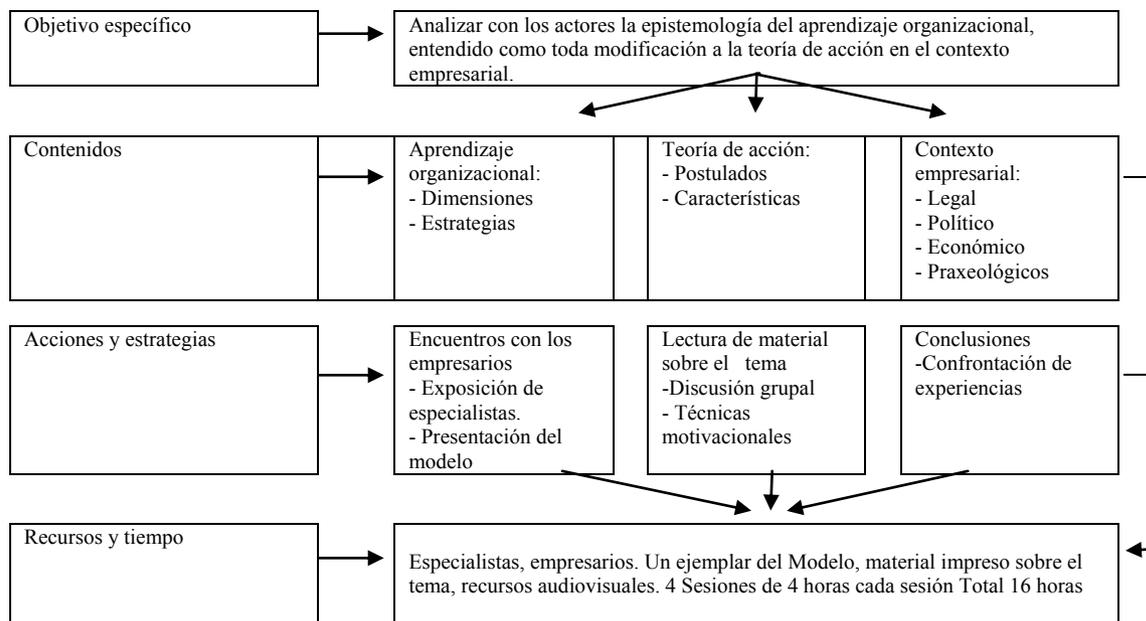
Fuente: Autora (2007)

Gráfico 1. Representación del Modelo de Gestión Productiva para la Formación y Aprendizaje Organizacional en la Pequeña y Mediana Empresa de la Región de Guayana

## Pautas para Implementación del Modelo

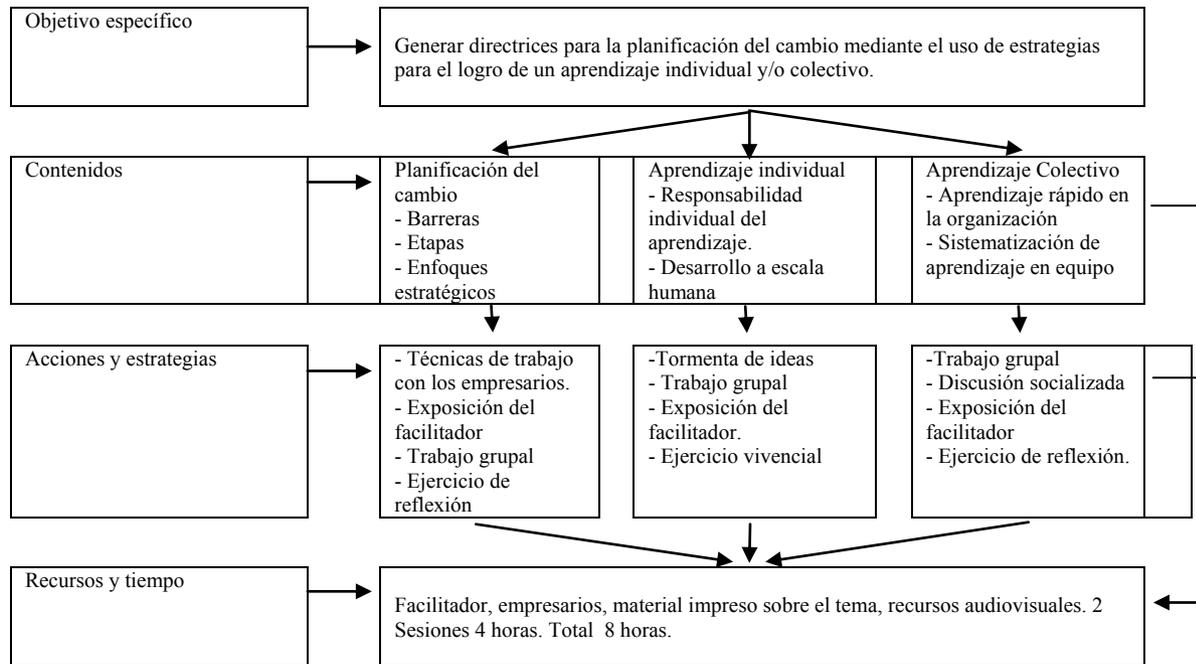
Las acciones y estrategias para la implementación del presente modelo se explican en la matriz aplicativa que integra un conjunto de elementos para el logro de cada uno de los objetivos específicos formulados. En este sentido, el desarrollo de cada una de las acciones y las estrategias supone desglosar los siguientes elementos.

1. Acciones y estrategias. Traducen el conjunto de técnicas y procedimientos a desarrollar para poner en práctica lo formulado en el objetivo estratégico
2. Contenidos. Se refiere al cuerpo de conocimientos implícitos en la estructura temática de cada objetivo planteado.
3. Recursos y tiempo. Se traduce en todos los requerimientos, tanto humanos, como materiales, tecnológicos y organizacionales para lograr el objetivo específico formulado. Estos aspectos se desarrollan a continuación.



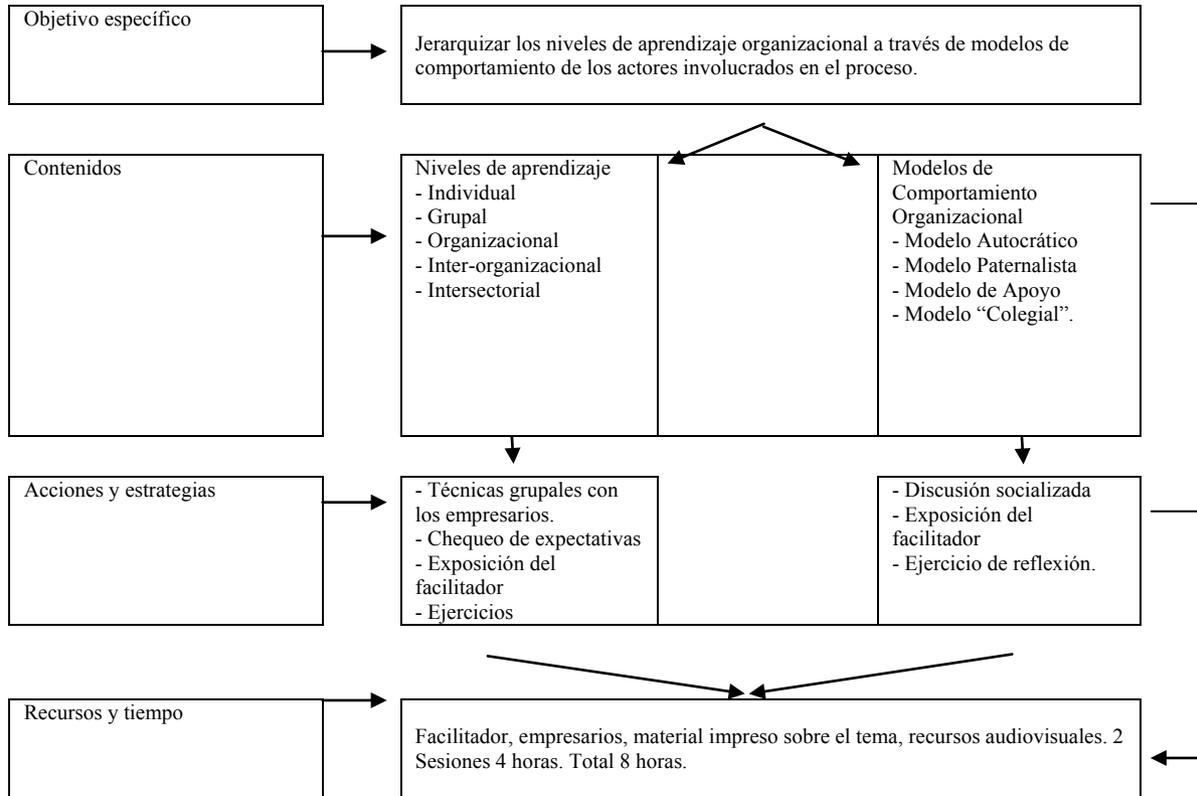
Fuente: Autora (2008)

Gráfico 2. Diagrama procedimental objetivo 1.



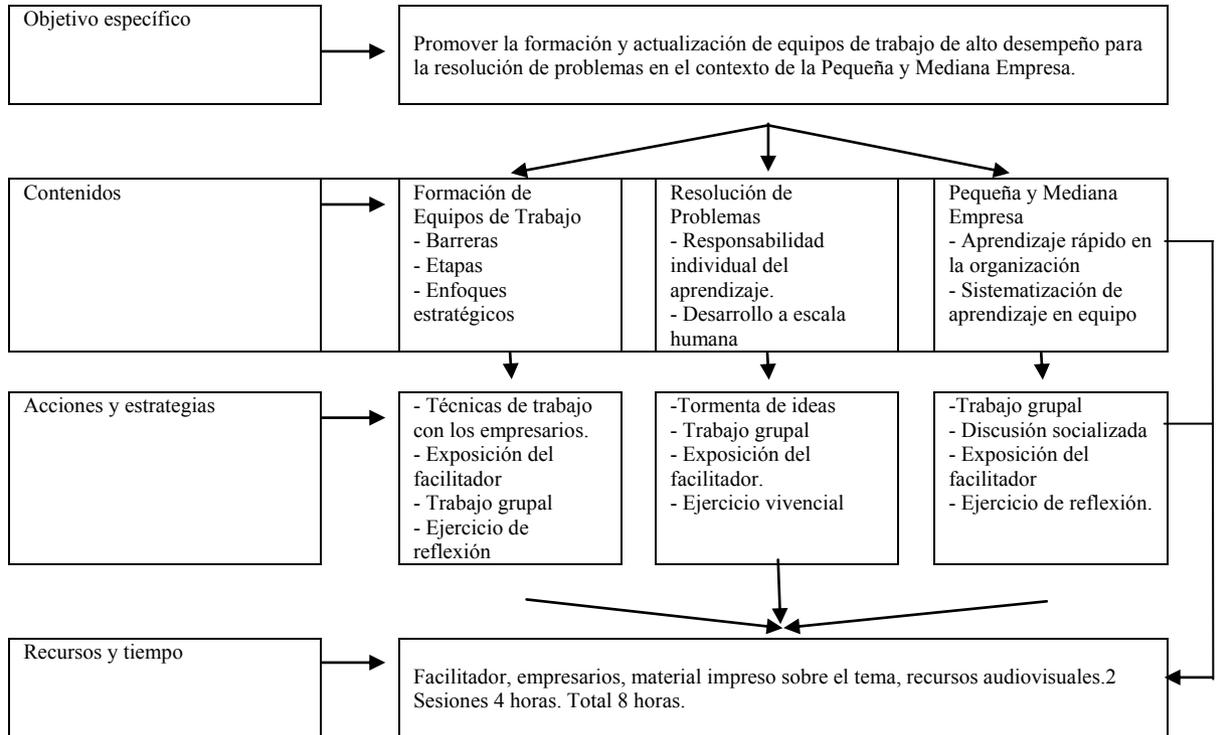
Fuente: Autora (2008)

Gráfico 3. Diagrama procedimental objetivo 2.



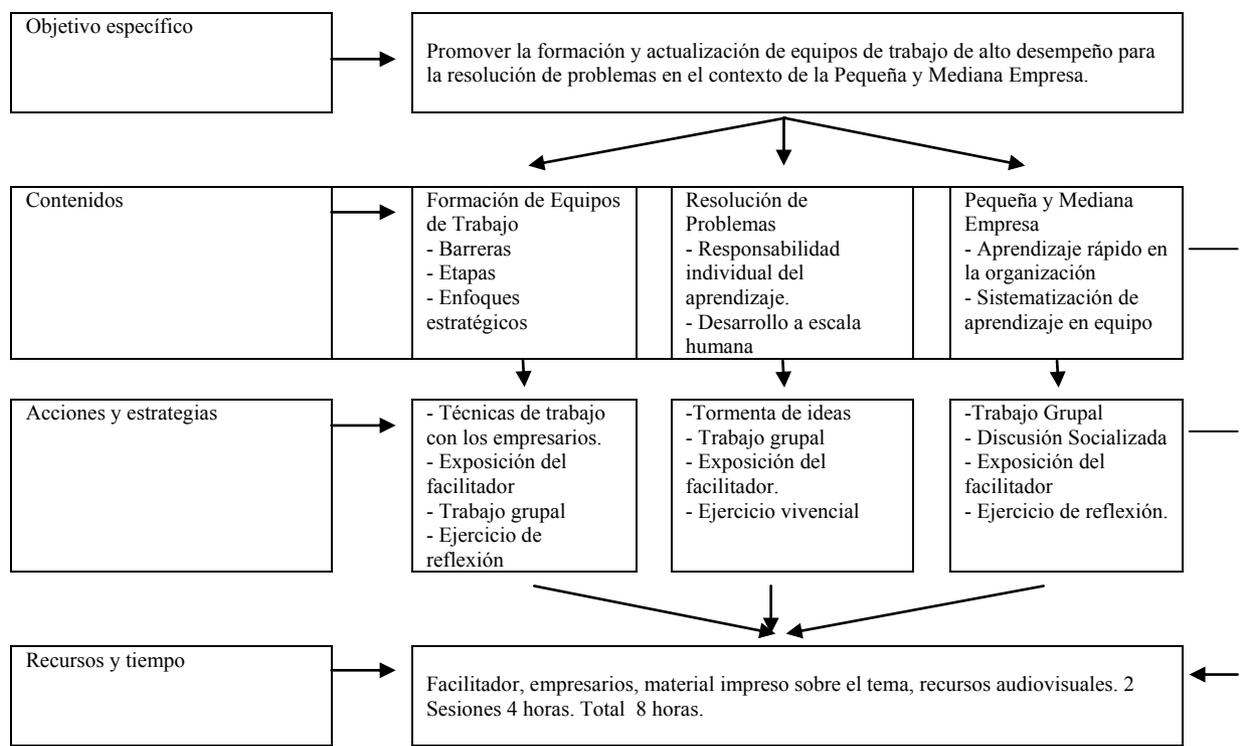
Fuente: Autora (2008)

Gráfico 4. Diagrama procedimental objetivo 3.



Fuente: Autora (2008)

Gráfico 5. Diagrama procedimental objetivo 4.



Fuente: Autora (2008)

Gráfico 6. Diagrama procedimental objetivo 5.

## Validación del Modelo

La validación del modelo implica la evaluación del contenido del Modelo de Gestión Productiva para la Formación y el Aprendizaje Organizacional en la Pequeña y Mediana Empresa de la Región de Guayana.

Al efecto, se procedió a una validación del modelo en lo relativo a la pertinencia y coherencia del conjunto de argumentos discutidos y expuestos sobre el tema que le dan forma y expresan una propuesta integrada.

Asimismo, se procedió a la validación externa, a partir del sometimiento a un juicio de validez, tal y como lo plantea Martínez (2000), quien acota que este juicio pone a prueba la compatibilidad que existe entre la doctrina que constituye la teoría y el conocimiento ya establecido en el mismo campo o en campos adyacentes o afines (p. 105).

A tal efecto, se construyó un conjunto de enunciados teóricos a los fines de que los expertos emitan juicios básicos derivados de su apreciación del contexto. En este contexto, y en función de reportar las valoraciones correspondientes para efectuar este proceso, se solicitó a estos expertos su opinión acerca de la correspondencia del modelo con respecto a la coherencia interna, consistencia externa, comprensión, capacidad predictiva, originalidad, aplicación práctica, simplicidad y moderación; todo ello de acuerdo con lo previsto por Martínez (ob. cit.) en función de los niveles: Mínimo (1), bajo (2), medio (3), alto (4) y máximo (5).

Los validadores reportaron que la teoría derivada se fundamenta en un conjunto de elementos constituyentes como un todo coherente e integrado, presentando compatibilidad entre la doctrina que la constituye y el conocimiento establecido. Además, el modelo ofrece un tejido de relaciones en un amplio campo de conocimientos, es decir, logra integrar y unificar un vasto espectro de ideas en el área.

Asimismo, opinaron que la construcción teórica emergente permite avizorar predicciones sobre lo que sucederá si se dan condiciones similares e induce a asumir una forma particular de pensar, formular nuevos problemas y buscar otras relaciones de conocimiento. En consecuencia, los validadores emitieron un pliego de sugerencias y en función de los puntos coincidentes se hicieron algunas modificaciones, en cuanto a la representación holográfica y a la explicitación operativa del mismo.

Al reportar las valoraciones se ubicaron en los niveles alto y máximo, lo que permite afirmar que esta construcción teórico-práctica derivada, presenta un elevado nivel de validez.

## **Reflexiones finales**

Muchos autores, desde perspectivas diversas han llegado a la conclusión de que el aprendizaje se logra fundamentalmente por medio de la resolución de problemas, implica que estos deben existir para que el aprendizaje surja.

En realidad, el aprendizaje organizacional es un mecanismo individualizado y de grupo que depende de la capacidad de cada persona y de sus experiencias o sugeridas del contexto donde conviven. Por tanto, los modelos de gestión productiva orientados a contribuir a la formación y al aprendizaje organizacional, contribuyen a crear nuevas bases de conocimientos útiles para la resolución de problemas y más que a ello, para crear una metodología que ayuda a explicarlos.

En este sentido, se puede hablar de aprendizaje organizacional en el contexto empresarial, cuando el cúmulo de experiencias desarrolladas por los actores configuran un nuevo referente cultural, una nueva visión de la organización y se genere un sistema de relaciones centradas en el desarrollo a escala humana.

Este enfoque se enmarca dentro de la visión de Weick (1998), quien señala que “...la capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando el individuo crea una nueva mentalidad, cambian las formas de entender las cosas y afrontan la realidad de modo distinto...” (p. 65).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, Ch. y Schon D. (1976) *Reasoning Action Strategies and defensive routines* MA, Addison Wesley
- Argyris, Ch. y Schon D. (1975) *Organizational Learning II*, MA, Addison Wesley
- Argyris, Ch. y Schon D. (1996) *A Teory of action perspective* MA, Addison Wesley.
- Argyris, Ch. y Schon D.(1988) *Problems in producing Usable Knowledge for implementing*
- Arias, F. (1999) *Introducción a la investigación científica*. Mc Graw Hill, México, D.F.
- Bertalanffy, (1979), Ludwig von: *Perspectivas en la Teoría General de Sistemas*. Madrid, Alianza Editorial, 1979
- Decreto con fuerza de Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria (2001). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.552, *Extraordinaria del 12 de Noviembre*.
- Espejo R (1997).*Organizational transformation and leranig:a cybernetic approach to management*, john wiley&Sons.NY.USA
- Universidad Católica Andrés Bello, (2002). *Estudio sobre las PYMES* Edit.Ucab caracas,
- Etkin J.y schvarstein L. (1997) *identidad de las organizaciones*, editorial paidos.
- Firth, D, (1997) *Lo fundamental y más efectivo del cambio*. Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.
- Gómez M, David B. y Robert, C. (1999)*Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall
- Koulopoulos, T. y Frappaolo, C. (2001). *Smart. Lo elemental y lo más efectivo de la gerencia del conocimiento*. Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.
- Legna, C (2005) *Gestión Estratégica y prospectiva*, ed. abecedario, Badajaz 2005
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa Etnográfica en Educación*. Manual Teórico-Práctico (3º edición), Trillas, México, D. F.

Martínez, M. (2000). *Paradigma Emergente Hacia una Nueva Teoría de la Racionalidad Científica*. Trillas, México, D. F.

Mintzberg, Henry, (1997) El proceso estratégico conceptos, contexto y, casos Edic. Bere.

Mejías, A. (2000). *Propuesta para una intervención en la interpretación y reconstrucción de los discursos organizacionales* Trabajo de Grado de Maestría de Ingeniería Industrial. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.

Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes *Eure*, vol 28, número 84.

Morin, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. Ed. Gedisa. Barcelona, España.

Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997). *Gestión del Conocimiento*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ediciones Folio, 1997.

Naime, E (2002). Estudio sobre las PYMES Ed. Ucab 2002

Omaña, C. O. (2001) El telebachillerato : una forma de utilizar la televisión con fines educativos. N° 16. p. 21-25

Picón, G. (1994) *Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana*. Universidad

Picón M., G. (2000). *Un Enfoque Holístico para la Formación de un Docente Investigador*. Investigación y Postgrado, Vol. 15, N° 2, 9-20.

Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas, Venezuela.

Porter, M. (1995) *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Barcelona, Deusto.

Reyes, A. y Zarama, R. (1998). *The Process of Embodying Distinctions – A Reconstruction of the Process of Learning*, John Wiley & Sons. NY. USA.

Sanchez, R. y Henne A. (2000) El aprendizaje organizacional de recorrido simple.

Wayne R y Robert, M (1999) Administración de Recursos Humanos .MC graw Hill

Shein, E. (1986) Teorías de la organización, Fondo Educativo Interamericano

Shrivastava, P. (1996) A tipology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*. Vol. 20. Nº 1. pp. 7-28.

Vázquez B., A. (2000). *¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?* Montevideo, CLAEH. Cuadernos del CLAEH. v.22, n. 78-79.

Weick, K. E. (1998) Organizational Learning: Affirming an Oximoron', in: Stewart R. Clegg et al. (ed.), *Handbook of Organization Studies*. London, England: Sage Publications, p. 440-458.

# ANEXOS

## ANEXO I

### GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### PARTE I. Identificación empresarial

N° de Ítems	Descripción del Ítem	Alternativas			
1	Sector Productivo				
2	Genero del Propietario	M		F	
3	Edad del Propietario				
4	Nivel Educativo del Propietario	Básica Incompleta			
		Básica Completa			
		Bachillerato Completo			
		Bachillerato incompleto			
		Técnico Superior Universitario			
		Universitaria Incompleta			
		Profesional Universitario			
5	Aprendizaje del Oficio	Formación Académica			
		Solo/Auto aprendizaje			
		Con Familiares			
		En Empresas del Sector			
6	Experiencia Previa	SI			
7	Ocupación Inmediatamente anterior	NO			
		Empleado Sector Privado			
		Empleado Sector Publico			
		Siempre ha tenido empresa			
		Ninguna de las anteriores			
8	Motivación para Iniciar el Negocio	Iniciativa Propia			
		Oportunidades			
		Ambas inclusive			
9	Influencia familiar para iniciar el negocio	SI			
10	Forma de Adquisición del negocio	NO			
		Iniciativa propia			
		Comprado			
		Rentado			
11	Fuente de dinero para iniciar	Ahorros propios			
		Prestamistas Informales			
		Banca Comercial			
		Mixto: Ahorros propios y prestamistas			
		Mixto: Ahorros y Banca comercial			
		Mixto: Prestamistas y Banca Comercial			

**PARTE II. Indicadores de impacto**

12	Acceso al Crédito	Créditos y Financiamiento Publico	
		Créditos y Financiamiento Privado	
		Auto-Financiamiento y Terceros	
13	Utilización de un futuro	Emprender otra empresa	
		Adquisición de maquinaria	
		Reparación y mejora Equipos y productos	
14	Capacitación y Adiestramiento	SI	
		NO	
15	Asistencia Técnica recibida	Mejoras de la cultura empresarial	
		Sistemas contables y manejo de cuentas	
		Manejo de indicadores de gestión	
		Planificación de la Producción y Marketing	
		Mejoramiento d la calidad Técnica	

### PARTE III. Comportamiento de las Dimensiones Organizacionales (Teoría en Uso)

DOMINIO / DIMENSIÓN	ÍTEM	SI	NO
LIDERAZGO	Posee capacidades para liderar empleados		
MOTIVACIÓN	Los empleados manifiestan sentirse motivados		
COMUNICACIÓN	Los empleados expresa que existe una comunicación óptima		
TOMA DE DECISIÓN	Participa en la Toma de Decisiones		
PLANIFICACIÓN	El Directivo/Propietario planifica sus acciones		
EVALUACIÓN	Se evalúa el desempeño de sus empleados		
DISP. AL CAMBIO	Los cambios suscitados en la empresa son acogidos con naturalidad por los empleados		
MISIÓN	La empresa tiene declarada la misión		
VISIÓN	La empresa tiene declarada la Visión		
ESTRUCTURAS	Posee una estructura formalmente declarada.		
CULTURA	La empresa tiene manuales de normas y procedimientos, políticas, y valores como organización.		
	La empresa declara formalmente sus políticas		
	La empresa posee una declaración formal de los valores que rigen la actuación de la organización		

## INSTRUMENTO II

### GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

#### PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO DEL MUNICIPIO CARONÍ DEL ESTADO BOLÍVAR.

#### ANÁLISIS CUALITATIVO

En los actuales momentos, producto de la globalización y de la necesidad de una mejor preparación para competir, se hace más necesario el desarrollo de estrategias que permitan obtener ventajas competitivas que hagan posible una óptima inserción en los mercados locales e internacionales. En este sentido:

1.- ¿QUÉ ELEMENTOS CONSIDERA FUNDAMENTALES PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO, VENTAS Y PUBLICIDAD QUE EMPLEA SU EMPRESA?
2.- ¿QUÉ ASPECTOS SON CONSIDERADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN ORGANIZACIONAL?
3.- ¿CÓMO SE LLEVA A CABO LA PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA EMPRESA?
4.- ¿CUÁLES CRITERIOS SON CONSIDERADOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE CARGOS EN LA EMPRESA?
5.- ¿QUÉ ASPECTOS SON CONSIDERADOS EN RELACIÓN CON LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?
6.- ¿PARTICIPA EN MODELOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD?
7.- ¿CREE QUE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CUMPLEN LAS LEYES Y REGLAMENTOS EXISTENTES?
8.- ¿SU EMPRESA POSEE MANUALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?
9.- ¿QUÉ ELEMENTOS SE INCLUYEN EN SUS POLÍTICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS?
10.- ¿QUÉ ASPECTOS CARACTERIZAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA?
11.- ¿EXISTE EN LA EMPRESA EL REGISTRO SOBRE LOS DISTINTOS PROCESOS REALIZADOS?
12.- ¿EXISTEN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS SOBRE LOS DISTINTOS PROCESOS QUE SE REALIZAN?
13.- ¿RECIBE ENTRENAMIENTO EL PERSONAL PARA EL DESEMPEÑO DE SUS TAREAS.

### **ANEXO III**

Puerto Ordaz, 23/05/2008

Ciudadano Dr.

Presente.-

Luego de un cordial saludo, me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en lo atinente a realizar la validación del MODELO DE GESTIÓN PRODUCTIVA PARA LA FORMACION Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LA REGIÓN DE GUAYANA, el cual forma parte de mi trabajo de Tesis Doctoral con la cual aspiro obtener el título de Doctor en Formación, Empleo y Desarrollo Local de la Universidad de La Laguna.

Dicho pedimento lo realizo tomando en cuenta su experiencia y trayectoria profesional, académica e investigativa. En tal sentido, mucho sabría agradecer la oportuna respuesta a esta solicitud.

En la seguridad de contar con su valiosa colaboración.

Atentamente

Lcda. (MSc.) Yolanda Camejo

## **INSTRUCCIONES**

Anexo envió el cuerpo completo del capítulo correspondiente al MODELO DE GESTIÓN PRODUCTIVA PARA LA FORMACION Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LA REGIÓN DE GUAYANA, así como un formato de evaluación, contentivo de criterios a considerar, y una constancia de validación.

Las alternativas a tomar en cuenta para realizar la validación se basan en la siguiente escala:

MÍNIMO (Mn), BAJO (Bj), MEDIO (Md), ALTO (At), MÁXIMO (Mx).

Seleccione la opción que considere correcta para cada alternativa y escriba, si lo considera conveniente, las observaciones que tenga en el espacio que está a continuación del formato, y que ha sido diseñado para tal fin. Una vez terminado el proceso de llenado del formato de evaluación y de las observaciones pertinentes, proceda a elaborar la constancia de validación con su firma y sus datos personales.

## **CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

A efectos de proceder a la evaluación solicitada, se presenta un instrumento realizado con base en los criterios propuestos por Martínez. M (2000), los cuales se definen a continuación:

**Coherencia Interna:** Los elementos de la teoría o modelo se deben relacionar entre sí sin contradicciones, formando un todo coherente e integrado.

**Consistencia Externa:** Es la compatibilidad entre la teoría y el resto de teorías o conocimientos externos existentes en el mismo campo, siempre que no haya teorías revolucionarias que rompan con lo establecido, por eso el autor recomienda prudencia al usar este criterio.

**Precisión conceptual y lingüística.** Debe haber coherencia conceptual, es decir, no debe existir vaguedad ni ambigüedad en los planteamientos.

**Originalidad:** Este criterio debe estar presente si se pretende que haya un pensamiento nuevo, diferente a lo existente, con nuevas relaciones y nuevos problemas y soluciones.

**Aplicación Práctica:** Se refiere a su utilidad para resolver problemas de forma sencilla y práctica. Es mejor una teoría fácil de aplicar antes que otra muy compleja.

## FORMATO DE VALIDACIÓN

CRITERIOS A EVALUAR	OPINIÓN DEL EXPERTO				
	(Mn)	(Bj)	(Md)	(At)	(Mx)
Coherencia Interna					
Consistencia Externa					
Precisión conceptual y Lingüística					
Originalidad					
Aplicación Práctica					

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Por medio de la presente hago constar que he realizado la validación del MODELO DE GESTIÓN PRODUCTIVA PARA LA FORMACION Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LA REGIÓN DE GUAYANA presentado por la Licenciada Yolanda Camejo, para optar al grado de Doctora en Formación Empleo y Desarrollo Local de la Universidad de La Laguna.

### FIRMA

### DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

C. I. N°. \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Grados Académicos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre y Dirección de la Empresa o Institución donde labora:

\_\_\_\_\_