



Febrero 2018 - ISSN: 1696-8352

## DESARROLLO DE COMPETENCIAS, EN EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO GERENCIAL

**Yajaira Elena Pérez**  
Universidad Simón Bolívar  
yajairaperez@usb.ve

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yajaira Elena Pérez (2018): "Desarrollo de competencias, en el ámbito de las relaciones interpersonales y el mejoramiento del desempeño gerencial", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (febrero 2018). En línea:  
<http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/mejoramiento-desempeno-gerencial.html>

### Resumen

El presente estudio, tiene como objeto presentar la eficacia de las competencias a desarrollar en el personal gerencial de una empresa de comidas rápidas en la ciudad de Caracas mediante un plan de capacitación gerencial, y cuya necesidad emergió de una intervención de consultoría que la empresa solicitó, al Centro de Desarrollo Integral de Venezuela (CIDIVEN), para resolver un problema de tensas relaciones gerenciales entre los gerentes de las tiendas y sus subalternos; el problema de investigación fue: ¿Qué tan significativas son las diferencias encontradas en la evaluación del desempeño aplicada a un grupo de gerentes de una empresa de comida rápida sometidos como participantes de un programa de capacitación gerencial, con las de otro grupo de gerentes de la misma empresa al cual no se les aplicó el programa de capacitación? Se apoyó en la teoría de desarrollo organizacional (DO). El método utilizado fue el deductivo, el tipo de investigación, de campo, el nivel explicativo y el diseño experimental. Como resultados se obtuvo la validación del sistema de capacitación gerencial sustentado en la teoría del DO, como instrumento para mejorar el desempeño laboral de los gerentes de las empresas de comida rápida.

**Palabras Claves:** Plan de Adiestramiento, Gerencia, Franquicia, Desarrollo Organizacional, Relaciones Interpersonales, Desempeño Laboral

### Summary

This study aims to present the effectiveness of the competencies to be developed in the managerial staff of a fast food company in the city of Caracas through a plan of management training, and whose need emerged for intervention consulting the company. He requested the Centre for Integrated Development of Venezuela (CIDIVEN) to solve a problem of strained relations between management store managers and their subordinates; the research question was: How significant the differences in performance evaluation applied to a group of managers in a fast food company submitted as participants in a management training program with another group of managers will be the same company to which they are I do not apply the training program? He leaned on the theory of organizational development (OD). The method was deductive, type of research is a field, the explanatory level and experimental design. As results validation system supported by management training OJ theory as a tool to improve job performance of managers of fast food companies it was obtained.

**Keywords:** Training Plan, Management, Franchise, Organizational development, interpersonal relationships, job performance.

## Introducción

En el siglo XX, la gerencia comienza a tener relevancia, cuando los modelos de Desarrollo Organizacional (D.O.) para mejorar la productividad de las organizaciones, incorpora una nueva herramienta a los modelos de planificación estratégica que se pusieron en marcha después de la primera crisis económica que generó el petróleo en la década de los setenta (70).

Estos modelos de Desarrollo Organizacional basados en modelos de planificación estratégica, permitieron que los científicos en ciencias sociales fuesen utilizados como consultores, a manera de crear conocimiento partiendo de la premisa básica del D.O. (Toda organización es un sistema vivo cuyo factor crítico es el ser humano, por lo tanto, su productividad depende de su bienestar y talento).

Lo anterior planteó un reto para disciplinas como: La psicología, la educación, la sociología, la antropología y hasta para la filosofía; por decir las más relevantes, y que conjuntamente con la economía y la actividad administrativa, han permitido un cuerpo de conocimientos que les consienten que las ciencias sociales hagan una intervención interdisciplinaria en las realidades a estudiar. En el caso de este estudio, donde a partir de una consultoría se realizó una intervención que permitió desarrollar una propuesta de capacitación gerencial, para mejorar las relaciones interpersonales y el desempeño laboral, mediante el desarrollo de un programa de formación gerencial. (Pérez 2015).

### Problema

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la concepción que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, lo que depende de aspectos como la cultura corporativa, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Kopelman, 1996, afirmó:

***Los temas que se estudian regularmente en la administración de recursos humanos tienen que ver con varios campos del conocimiento: se habla de aplicación en la interpretación de pruebas de psicología y entrevistas, de tecnología de aprendizaje y del campo organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salario y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, accidentes, actitudes, interpretaciones de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sin número de temas extremadamente diversificados. (p.29).***

Como es de hacer notar, es importante el estudio de las personas que laboran para una organización; ellas están siendo conducidas por otras personas que asumen el rol de supervisores, gerentes y directivos; quienes tienen la responsabilidad de ejercer un liderazgo sobre los procesos y el talento humano, modelo de liderazgo que se va legitimando en la medida que este responda a las necesidades de la organización, de los supervisados y de ellos mismos. (Alle, 2007).

Es en este sentido, que se debe estar atento a las competencias dirigenciales de los supervisores, gerentes y directores, para poder reciclar procesos que optimicen la gestión de la gerencia. (Ibídem).

La administración de talento humano, está encargada de todo el personal que labora en la organización y su función principal es velar por el alcance de los objetivos organizacionales y el estudio de las personas.

El proceso de la administración del talento humano, tiene que estar sustentada por un sistema de capacitación y adiestramiento del sector supervisorio, de tal manera, que éste opere con solvencia las nuevas tecnologías. (Ibídem).

El sistema de Adiestramiento y Capacitación es indispensable en el mundo competitivo de este nuevo milenio, con este sistema, se puede garantizar un modelo de educación permanente para la dirigencia organizacional que les permitan estar actualizados para así poder tener un alto desempeño en el trabajo, evidenciando competencias en el ejercicio de sus funciones de dirección. (Merigo, 1996).

En esa misma línea de pensamiento, acota el autor, que el adiestramiento de los supervisores, gerentes y directivos deben también perseguir el dotarlos de habilidades y destrezas que en conjunción con la experiencia puedan configurar un nuevo perfil gerencial, el de dirigente, quién es el jefe-líder, quién logra que su personal lo siga y simultáneamente logra conciliar los deseos de estos con los resultados esperados por la empresa. (Ibídem).

Por esto, el modelo de educación permanente que se sugiere, debe tener un enfoque integral, democrático, con alcance total y con valores. De esta manera, es necesario que el modelo surja de los dirigentes indistintamente del ámbito; lo cual permite marcar las condiciones en que se desea alcanzar la calidad. Los dirigentes deben ser educados para que puedan asegurar un modelo de organización autóctono y genuino, con garantías de lo que hoy se llaman Organizaciones Inteligentes. (Ibídem).

Por todo lo anterior, hubo que centrarse en primer lugar en: ¿Cómo está representada la visión en la misión de la empresa?, los valores son muy importantes; en este sentido, los más relevantes son: el respeto, la responsabilidad, el ofrecer calidad y buen servicio, la honestidad, el mejorar continuamente y el compromiso con lo que se hace. Para ello, es muy importante considerar como ingrediente secreto, a los empleados que son asumidos como actores fundamentales de la organización, por tal razón, se esfuerzan por ofrecerle al cliente interno un ambiente agradable y dinámico para trabajar, utilizando diversos tipos de motivación que se muestran durante el desarrollo del análisis de las entrevistas. (Ibídem).

La empresa nació en el año 2005, actualmente cuenta con once (11) restaurantes ubicados en el Distrito Capital, ofreciendo un ambiente acogedor de terraza, lounge, y un espacio interno de mesas y sillas, (Ibídem, 2011).

No obstante, manifestó el director de Capital Humano asociado, “desde que se establecieron y empezaron a funcionar las tiendas ubicadas en la periferia de la Gran Caracas, se ha percibido una alta tensión en las relaciones interpersonales entre los supervisores y los gerentes, que según la gerencia de Talento Humano está influyendo en su productividad; ya que al comparar los resultados de las evaluaciones de la gestión gerencial del resto de las tiendas a nivel nacional con las anteriormente señaladas, éstas últimas se encontraban en el nivel de Buena Gestión Gerencial, mientras que las otras tiendas calificaban en los niveles de Muy Buena Gestión Gerencial y Excelente Gestión Gerencial. (Ibídem).

Según el mismo gerente, el estándar mínimo exigido por las políticas de evaluación de la gestión gerencial de la empresa es muy bueno; por tal motivo, es necesario que las tiendas alcancen el nivel antes mencionado, por lo tanto, un nivel de relaciones interpersonales entre los gerentes de Malo, produjo una calificación de la gestión gerencial de Buena, lo que trajo como consecuencia que se produjera una intervención por parte de la dirección de capital humano asistida por consultores externos. (Ibídem).

En este sentido, el estudio se ubicó en una intervención organizacional que partió de la solicitud de una empresa de comida rápida, en la cual según la evaluación de gestión del capital humano, habían unas inconsistencias en las relaciones entre los gerentes, que repercutían en las relaciones gerentes-supervisados; en este sentido, el diagnóstico realizado por el Centro Interactivo de Desarrollo Integrado de Venezuela CIDIVEN, firma de consultores contratada por la empresa de comida rápida, pone de manifiesto las situaciones que se dieron a nivel gerencial y que fueron percibidas por los subordinados durante la jornada de trabajo diario. (Ibídem).

Este diagnóstico se derivó de una entrevista estructurada realizada a 13 empleados de las diferentes áreas que operan en una tienda de comida rápida de la cadena en la Gran Caracas, hay que acotar que en esta zona geográfica sólo existen 12 tiendas, en consecuencia, se habla del 14,28% de la totalidad de las tiendas.

La selección fue una sugerencia de la dirección de capital humano, bajo el criterio que en la evaluación de desempeño realizada durante el primer semestre del 2012, en esa tienda se había obtenido el más bajo desempeño gerencial, apreciando como se manifestó anteriormente una interacción interpersonal bastante peculiar y que la misma podría tener repercusiones en la otras tiendas. (Ibídem).

Los resultados más relevantes fueron: el 92% de los empleados reportan que sus comunicaciones e interacciones son efectuadas cara a cara, por lo tanto, las califican como buenas; sin embargo, el 38,9% reportan que existen limitaciones en las comunicaciones por el mal uso del lenguaje y por el hablar rápido; tales limitaciones constituyen problemas en la decodificación de los mensajes orales y escritos. (Ibídem).

Otro resultado relevante es el que refleja la entrevista, cuando se le pregunta: Si tuviera que evaluar las relaciones entre usted y sus compañeros ¿Cuáles serían las fortalezas y sus debilidades? El 100% acota que se relacionan bien con sus compañeros, pero como debilidad el 39,9% afirman, que desde el punto de vista social, no son tan buenas y que sólo se limitan a los aspectos de trabajo. (Ibídem).

Lo que hace ver, que existen necesidades entre ellos de mejorar sus interacciones, que los lleven más allá del ámbito laboral, en tal sentido, se apreció un problema de interacción con los subordinados que los gerentes tienen que aprender a facilitar para lograr la formación de equipos de alto desempeño.

En cuanto al análisis de estos resultados se confirma, que a pesar que todos los entrevistados manifestaron tener buenas relaciones con sus superiores (100%), acotan debilidades muy significativas; la primera tiene que ver con el uso del lenguaje que utilizan los supervisores (53,9%) manifestaron los entrevistados, que el mismo es muy parco e impersonal, lo que pudo significar una estrategia para imponer una distancia social entre el supervisor y sus subalternos y la otra debilidad es la poca flexibilidad que muestran en sus interrelaciones con sus subalternos, percibida por el 46,1% de los entrevistados como barrera comunicacional; lo que hace presumir que la tesis de la distancia social, como estrategia parece cobrar fuerza. (Ibídem).

Como se apreció en estos últimos resultados, los gerentes no están contestes de lo que están promoviendo como modelo comunicacional dentro de la organización, poniendo en riesgo la evaluación de desempeño gerencial efectuada en el primer semestre del 2012.

Como se puede apreciar, ésta es una problemática inscrita en el enfoque denominado desarrollo organizacional, lo que implicó la oportunidad de hacer una intervención permitiendo descubrir los niveles de motivación, de comunicación y la gestión de los equipos de trabajo, para luego proponer una solución organizacional que se presumía estaba dentro del ámbito de la capacitación gerencial; ya que la organización no contó con un sistema de adiestramiento formal donde los aspirantes a supervisores o a gerentes pudieran formarse para mejorar sus competencias en el ejercicio de sus cargos.

Sin embargo, en lo referente al desempeño gerencial hubo un estudio efectuado en la ciudad de Maracaibo, realizado por Mascio (2010); ese estudio proporcionó datos bien interesantes, los cuales son derivados de una auditoría de la calidad del servicio de dos grandes cadenas de comida rápida establecidas en ese municipio; en lo referente al desempeño de los gerentes de este tipo de organizaciones; el estudio permitió el análisis de algunos datos provenientes de sus resultados, por ejemplo: La población fue de 22 gerentes de las cadenas de comidas rápidas estudiadas y cuyo producto es pollo a la broaster. (Mascio, 2010).

Otro resultado que puso en evidencia el problema del bajo desempeño de los gerentes que no poseen una formación adecuada para llevar a su organización a tener éxito, es el reflejado cuando se estudió el factor comunicación: En lo referido a la comunicación ascendente la vinculación al indicador falta de comunicación ascendente, 45.5% de los encuestados expresó, que casi siempre la compañía promueve la comunicación entre los diferentes departamentos, 27.3% siempre y 22.7% a veces. Respecto a si se escucha la opinión de los subordinados para mejorar el desarrollo del servicio, 40.9% indicó casi siempre, 31.8% siempre y 22.7% a veces.

Por tal motivo, el factor enriquecimiento en el trabajo fue otro aspecto crítico en el desempeño gerencial y está muy ligado a la motivación organizacional.

Por último, frente al indicador recuperación inadecuado del servicio, se enunció si se entrenan a los gerentes para reaccionar ante un reclamo de los clientes de la mejor manera posible, con cortesía y cuidado, 59.1% de los encuestados respondió casi siempre y 27.3% siempre.

Reflejando que el entrenamiento para manejar la resolución de conflictos con los agentes internos fue importante, por consecuencia, este aspecto debe ser primordial dentro de un programa de capacitación gerencial que tenga como uno de sus propósitos mejorar el desempeño gerencial en una organización de comida rápida.

### **Formulación del Problema de Investigación.**

De los anteriores hechos y siendo consistente con la Teoría de Gestión por Competencias esgrimida por Alle, (2007); se desprenden las interrogantes que orientarán la investigación dentro de la organización objeto de estudio.

En esta línea de pensamiento hay que dejar claro que el problema de investigación que orienta el estudio en cuestión, se encuentra representado en la siguiente interrogante: ¿Qué tan significativas serán las diferencias encontradas en la evaluación del desempeño aplicada a un grupo de gerentes de una empresa de comida rápida sometidos a un programa de capacitación gerencial con las de otro grupo de gerentes de la misma empresa al cual no se les aplico el programa de capacitación?

De ésta formulación se desprenden los siguientes sub-problemas:

1. ¿Qué características poseen los factores que tienen presencia o ausencia en la eficiencia laboral de los gerentes de la empresa de comida rápida?
2. ¿Qué grado de homogeneidad tienen los factores asociados al desempeño laboral y a las relaciones interpersonales del grupo experimental y del grupo control de los gerentes de la empresa de comida rápida que participan en la investigación?
3. ¿Qué tanto difieren las puntuaciones obtenidas en la evaluación de desempeño (2014), de un grupo experimental al cual se le aplico un programa de capacitación gerencial, con las puntuaciones obtenidas en la evaluación de desempeño (2014) de un grupo control al cual no se les aplico el programa de capacitación gerencial?

Estas interrogantes permitieron la siguiente formulación de objetivos de la investigación:

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **Objetivo General:**

Demostrar que las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de un grupo de gerentes que realizaron un programa de capacitación, mejoran significativamente en comparación a otro grupo de gerentes que no fueron incluidos en el proceso de capacitación gerencial ejecutado por la empresa de comida rápida.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Describir los factores que caracterizan la presencia o ausencia de la eficiencia laboral de los gerentes de la empresa de comida rápida.
2. Verificar el grado de homogeneidad en lo que se refiere a la evaluación del desempeño gerencial y a las relaciones interpersonales del grupo experimental y del grupo control, de los gerentes de la empresa de comida rápida que participan en la investigación.
3. Comparar los resultados de la evaluación del análisis de desempeño gerencial en cuanto a las relaciones interpersonales del grupo experimental, con los resultados de la evaluación del grupo control

### **Soporte Teórico.**

La educación permanente en la modalidad de educar en el trabajo, haciendo uso de las tecnologías de la información y la comunicación y del enfoque de formar por competencias al talento humano han asumido protagonismo en los programas de formación para el mejoramiento del desempeño gerencial en las organizaciones inteligentes del s. XXI.

Ya autores como Valecillo (1996); Pérez (2006) y Meza, (2007); asumían que además de la necesidad de mejorar la productividad y la calidad del producto, estaba la necesidad de que el talento humano de las organizaciones, más allá del 2000, se preocuparan por mejorar el desempeño del gerente en lo atinente a tener relaciones interpersonales exitosas que le permitieran convocar, liberar y direccionar a los equipos de trabajos a la obtención de un alto desempeño.

Se propone un sistema de períodos completos de mínimo 3 meses; cómodo para la utilización del modelo educativo de auto preparación dirigida a la estrategia de educar en el trabajo.

Por otro lado, desde la visión de lo cognitivo conductual Torres, y Rojas (1991; Suárez, Castillo y Miguel (2011); Martínez (2011)). Partiendo del concepto japonés del Kaizen (El tesoro de equivocarse o del error), aporte teórico traído por la Teoría Z, desde la cultura Zen y donde el factor crítico en toda organización es el factor humano, el cual debe sostener una actitud positiva ante las dificultades que resultan de sus acciones en la organización; pues su pensamiento y afectos deben por la institución, llevarlo a emitir conductas operativas que conduzcan a que haga uso de su creatividad y retome las dificultades, como una experiencia de aprendizaje que lo lleve a retomar el curso de su accionar, desde nuevas rutas que le aproximen a los logros deseados, obteniendo beneficios satisfactorios para él como persona y para la organización.

Dejando claro, que en el aquí y en el ahora, los comportamientos organizacionales que se basan en el análisis de la conducta, conducen y garantizan la disminución de accidentes en el ámbito laboral, por medio de procesos de reforzamientos que van seguidos de consecuencias favorables para la comunidad organizacional; se ha demostrado que tales conductas operativas aceptables, con seguridad se van a repetir en el futuro con igual o mayor nivel de gratificación para el talento humano y la organización; pero cuando las consecuencias son negativas y el reforzamiento es de extinción u omisión o contención, lo más seguro es que deje de aparecer en el futuro.

En razón a lo anterior se puede afirmar, que un modelo de gestión basado en lo cognitivo conductual, tiene como factores críticos el elemento cognitivo; los valores, tales como: El de la responsabilidad y el de la autoridad; el respeto a la condición de persona en lo afectivo y la discrecionalidad para poder gestionar talentos, recursos y productos; de manera eficiente, eficaz y con altos niveles de calidad en lo referido al componente conductual. (MacShane, 2005).

En conclusión, un gerente dentro del enfoque organizacional centrado en lo cognitivo conductual, propicia cambios sostenidos y sustentables

En cuanto al enfoque de educación en el trabajo con el uso de las TIC y basado en el desarrollo de competencias, la investigación se centró en los trabajos de; Monzón, (2001); Díaz, (2004) y Fabián, (2007); los cuales aportaron a la investigación los elementos en los cuales coincidían, como resultantes de sus investigaciones; esas coincidencias se presentan a continuación como aportes significativos a la investigación que se reporta en éste artículo:

1. Consideran pertinente introducir las competencias como plataforma curricular de las experiencias de aprendizaje, el conocimiento, habilidades, experiencias y características de personalidad del talento humano, como factor que auspicia el mejoramiento del desempeño en el cumplimiento de los procesos y sus procedimientos que están inmersos en el perfil del cargo, por parte de los individuos.
2. La educación por competencias, permite la consideración de las competencias laborales como parámetros válidos para la evaluación de desempeño y la del clima organizacional.
3. Otro aporte de los estudios referidos a la educación por competencias en el trabajo, consiste en incorporar una novedosa forma de concebir la formación del gerente de las organizaciones inteligentes, así como facilitar un cambio de

pensamiento profundo y decisivo en la percepción de la gestión del talento humano.

4. Del mismo modo, la educación por competencias, contribuye a la generación de nuevos conocimientos en relación a la gestión gerencial y coloca las bases para realizar procesos de reflexión, discusión, creación y de erudición, sobre el desarrollo de novedosas acometidas para la formación del gerente.

### **Fundamentación Teórica**

En lo referente al sustrato teórico, la investigación se soportó en los siguientes fundamentos y postulados:

1. El Desarrollo Organizacional (DO), como Plataforma Teórica en el Desarrollo Gerencial, es la posición teórica cuya base epistemológica se ubica en el paradigma apriorista, donde la investigación emplea los métodos cuantitativos y mixtos para conocer tanto la naturaleza de los sujetos de estudio y las formas como se relacionan sus realidades.
2. Es interesante saber que su objeto de estudio es el desarrollo de las organizaciones, es decir, que el foco está puesto en los procesos y procedimientos, como en las estructuras que configuran los sistemas abordados. Por esta razón, en la presente investigación se asumió el DO como sustrato teórico para interpretar los resultados obtenidos.

Uno de los autores que se seleccionaron dentro de esta corriente fue French (1995), puesto que en su obra titulada "Desarrollo Organizacional" (DO), pone el énfasis en:

1. En la escogencia del Talento Humano en función de la conciliación del perfil del puesto de trabajo y el perfil profesional de los individuos, sin embargo, hoy ésta conciliación se lleva a cabo entre el perfil de competencias que el cargo requiere y el perfil de competencias que el individuo trae.
2. La disposición para integrar equipos de altos desempeños.
3. El aprovechamiento de la cultura organizacional, como fuente de enriquecimiento profesional y personal.
4. Su participación en los cambios motivados por las transferencias tecnológicas, las cuales se dan en el transcurso de su tránsito laboral en la organización.
5. De igual forma, es importante la participación y ajustes que propician procesos como:
  - a. La promoción dentro de su plan de carrera.
  - b. La capacitación como mecanismo de desarrollo profesional y personal.
6. Es importante para el DO, que el talento humano sea diagnosticado en términos de necesidades, para que los bloques de propuestas elaborados por los prestatarios de servicios didácticos que operan en el mercado, ajusten esas propuestas a las necesidades de desarrollo de los participantes y en el caso de la investigación a que se hace referencia en este artículo, este aspecto fue crucial para obtener los resultados.

No obstante, teóricos como Guzmán, (1998) y Garcés, (2010) coinciden que el aprendizaje se modela de acuerdo a la siguiente ecuación  $Exp_{dit} + Conpt_{act} = A_{intl}$ ; de donde:

- a.  $Exp_{dit}$  = Experiencia directa.
- b.  $Conpt_{act}$  = Conceptos Actualizados.
- c.  $A_{intl}$  = Aprendizaje Inteligente.

Este modelo es conocido como el modelo de formación Guzmán, el mismo se construyó para el desarrollo de la gerencia, en cualquiera de sus niveles alto, medio y bajo u operativa o supervisorio, sus contenidos se agrupan en las modalidades teórico – práctico, en lo referente al desarrollo de las competencias para la delegación de autoridad, asume los principios del aprender haciendo y aprender a aprender, es decir, el aprendizaje es diseñado, para que los ejecutivos partiendo de sus vivencias profesionales y personales pongan en acción sus conocimientos, habilidades y destrezas para aprender a resolver problemas de delegación de autoridad.

Esta plataforma de aprendizaje garantiza a la organización donde labora el gerente, la transferencia de manejo de situaciones que involucran aspectos técnicos, de talento humano y financieros, los cuales son propios de su ámbito laboral.

### **Gestión de Competencias.**

Otra plataforma teórica que se asumió en esta investigación fue el postulado esgrimido por McClellan, (1987) citado por (Alle, 2007) ...*"el proceso de formación de competencias tiene como base la motivación, por la sencilla razón que los motivos que se constituyen en un interés recurrente, para lograr un propósito, energiza y orienta la selección de la conducta"*...[20]

Tal afirmación de McClellan, abrió la puerta para que se tomaran en cuenta los tres tipos de motivación señalados por este autor en la verificación del conjunto de motivos, que subyacen a la actitud de los individuos que presentan ante las responsabilidades exigidas en su trabajo, y que de acuerdo a sus postulados anteriormente enunciados, puede dar una aproximación a descubrir la base motivacional que se necesita describir, en los comportamientos emitidos por los individuos en el ejercicio de determinados roles que son propios de algunos cambios que generan las actualizaciones de conocimientos, tecnologías o de estilos de gestión. Estos tres tipos de motivación son:

1. Motivación por el dinero; el índice de medida para saber si la persona hace énfasis en éste tipo de motivación; en consecuencia, trabaja en función de la eficiencia, es decir, que será eficiente si produce en la relación a <trabajo con = producción.
2. Motivación al poder, también se trabaja en función de la eficiencia; por tal motivo, los resultados de su trabajo responden a la relación, a < trabajo con > producción, o la relación a = trabajo con > producción.
3. Motivación al logro la refiere el autor cuando en los resultados del trabajo del individuo se hace referencia a la eficacia, pudiéndose medir la relación trabajo producción con el índice: a = trabajo con = producción.

En este sentido, se puede tener mayor precisión del nivel de competencias de los gerentes, cuando se aplica la ecuación de productividad; es decir, cuando se relacionan los productos obtenidos o servicios prestados, con la cantidad de insumos utilizados en un período determinado, más la relación entre los productos obtenidos o servicios prestados y la cantidad de productos que se han previsto obtener o servicios que sean previstos prestar en un período de tiempo determinado, más la relación de productos defectuosos devueltos o los servicios prestados que han generado quejas, con el número de productos suministrados o el número de servicios prestados durante un período de tiempo determinado. (Banco Mercantil, S.A.C.A., 1992).

Por lo referido en el párrafo anterior, resulta muy preciso evaluar elementos motivacionales con criterios globalizados, que evaluarlos desde los criterios parciales; la investigación exigió, más que ver por separado, la relación trabajo producción para identificar la ubicación de los gerentes desde el punto de vista motivacional, verla desde la productividad ya



que la ecuación de Deming citado por (Ibídem, 1992, pág.324), permite una visión integradora de los factores de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo.

Otros pensadores que militan en la concepción que sustenta, que el enfoque más conveniente para abordar la gestión en una empresa u organización inteligente, es la gestión por competencias; ésta modalidad permite seleccionar, incentivar e intervenir para formar y evaluar cargos mediante sus resultados; ya que es imprescindible, que se tome en cuenta el talento humano desde su motivación, formación, habilidades, destrezas y experiencias como un todo indisoluble, que permite una visión integrada de cargo, talento y resultados, Spencer y Spencer (1991) citado por (Óp. Cito, 2007).

Estos autores definen la competencia como:

**"La Característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad o performance superior en un trabajo determinado" [22].**

Analizando la definición de los autores anteriormente citados se puede argumentar, que la motivación tal y como la determina McClellan, no puede ser el único factor crítico en la gestión por competencias en una empresa inteligente, que por el contrario, son esas características subyacentes los talentos y que configuran un todo, las que tienen, las que pueden determinar a la luz de los estándares que regulan los resultados para ser considerados o valorados: Como aceptables, sobresalientes y excelentes; categorías que son utilizadas para apreciar cualitativamente la productividad, pero que a su vez la valoración, está respaldada por un dato cuántico que refleja la resultante de la aplicación de un estadígrafo dentro de la metodología de evaluación empleada.

Por los argumentos exhibidos por los investigadores Spencer y Alle, proponen una clasificación de competencias, que asume el criterio de que las competencias son características subyacentes al individuo; por lo tanto, se pueden agrupar en cuatro grandes grupos a saber:

1. Las Competencias que emergen de la motivación, que hacen que el individuo discrimine entre los objetivos propuestos cuál o cuáles son los más cercanos: a lo que sabe, a lo que hace bien, a lo que sabe utilizar, en lo que tiene experiencia y lo que le gratifica.
2. Competencias resultantes de sus características físicas, de forma que sus respuestas sean consistentes con algunas exigencias del contexto laboral, desde el punto de vista neuroanatómico y neurofisiológico.
3. Las competencias que surgen de lo ético, de los criterios personales y de su autoestima.
4. Finalmente, las competencias que se desprenden de los conocimientos adquiridos y que han sido aplicados a lo largo del ejercicio y experiencia profesional.

Cerrando el ciclo se puede afirmar, que los resultados de la investigación fueron analizados e interpretados de acuerdo al planteamiento y conceptos contenidos en la visión de gestión por competencias de Spencer & Spencer.

#### **SISTEMA DE HIPÓTESIS**

##### **Hipótesis General:**

El Programa de Capacitación Gerencial derivado de las necesidades de capacitación de un grupo de gerentes de la empresa de comida rápida objeto de estudio, mejora significativamente la eficiencia laboral y las relaciones interpersonales del grupo de gerentes seleccionados para su aplicación; en comparación con aquellos gerentes de la empresa de comida rápida anteriormente mencionada que no tomaron el Programa.

##### **Hipótesis Específicas:**

- 1) El Programa de Capacitación Gerencial derivado de las necesidades de capacitación de un grupo de gerentes de la empresa de comida rápida objeto

de estudio, incrementa el nivel de eficiencia laboral de los gerentes en cuestión, a los cuales se les administró el programa.

- 2) El Programa de Capacitación Gerencial derivado de las necesidades de capacitación de un grupo de gerentes de la empresa de comida rápida objeto de estudio, incrementa las relaciones interpersonales de los gerentes de la empresa, a los cuales se les administro el programa.

### Hipótesis Operacionales o de Trabajo:

Los gerentes seleccionados de una empresa de comida rápida, que fueron sometidos a un Programa de Capacitación Gerencial que se derivó, de sus necesidades, superan el nivel de eficiencia laboral y el nivel de sus relaciones interpersonales, en comparación con otro grupo de gerentes con las mismas características, que no fueron sometidos al Programa de Capacitación mencionado anteriormente.

### Hipótesis Estadística:

*Estableciendo que:*

$N_{efl}$  es igual a Nivel de Eficiencia Laboral.  
 $R_{ip}$  es igual a Relaciones Interpersonales.  
 $G_E$  es igual a Grupo Experimental.  
 $G_C$  es igual a Grupo Control.  
 $P_C$  es igual a Programa de Capacitación.  
 $L_B$  es igual a Línea Base.

Se puede especificar la siguiente Hipótesis Estadística:

$$L_B \quad \overline{N_{efl} G_E} = N_{efl} G_C$$

$h_1: \quad \overline{N_{efl} G_E} > N_{efl} G_C$

$h_2: \quad \overline{R_{ip} G_E} > R_{ip} G_C$

### Hipótesis Nula:

$$h_{01}: \quad N_{efl} G_E \leq N_{efl} G_C$$

$$h_{02}: \quad R_{ip} G_E \leq R_{ip} G_C$$

### El Método

En este punto se comienza con la visión epistemológica, ontológica y metodológica de una investigación que aborda la problemática relacionada con los efectos causados por un programa de capacitación, cuyo objetivo fundamental era mejorar la eficiencia laboral y las relaciones interpersonales entre los gerentes de una empresa de comida rápida.

El abordaje se efectuó desde la corriente filosófica del empirismo con una visión ontológica realista, la cual se inscribe en el paradigma positivista; lo que llevó a justificar la postura metodológica que se adoptó en la presente investigación.

El Método que se asumió para realizar el estudio llevó a trabajar la realidad desde lo particular a lo general, tratando de descubrir diferencias entre los patrones de comportamiento que exhiben los sujetos de estudio antes del proceso de capacitación, con las que exhiben después de haber terminado el mismo; en consecuencia, la experimentación fue el procedimiento que permitió establecer si la capacitación intervino o no en las nuevas conductas posteriores al mecanismo de capacitación introducido para lograr tal objetivo.

Así, lo anteriormente expuesto lleva a afirmar, que el trabajo de investigación asumió como paradigma el positivismo; ya que como característica tiene un tratamiento objetivo como forma de alcanzar un conocimiento inobjetable, del mismo modo, se midieron exhaustivamente las variables dependientes e independientes, pero además se realizó el mayor control sobre las variables intervinientes para intentar buscar la certeza en los resultados.

Como objeto de estudio se tuvo el elemento singular empírico y la teoría como elemento fundamental de la investigación, presentando al final del estudio, una comprensión explicativa y predictiva de la realidad estudiada, lo que permitió establecer que la concepción del proceso de

investigación es lineal y finalista, es decir, partió de una línea base y terminó con unos resultados derivados de la manipulación de la variable dependiente, el método es único y las palabras claves son confiabilidad, credibilidad, validez, objetividad, hipótesis, variables y generalización.

En cuanto a la naturaleza del objeto de estudio se puede afirmar, que el desempeño laboral del gerente se encuentra ubicado en la realidad, asociada a la condición humana del sujeto y a la funcionalidad del sistema laboral.

Tales condiciones se pudieron perfectamente abordar, no en una realidad abstracta sino en una realidad concreta, en consecuencia, ontológicamente la presente investigación es eminentemente realista.

### **Enfoque de la Investigación**

En vista de lo anterior, se concluye con la relación entre el objeto de estudio y el método, lo que dio como resultado la postura de la investigadora al intervenir la realidad (enfoque metodológico).

El abordaje que la investigadora asumió fue el método de contrastación, es decir, que se trabajó con la contrastación de las variables dependientes a partir de sus causas, trabajando los efectos desde el proceso de experimentación para obtener resultados que permitieron afirmar o negar la hipótesis de trabajo que se planteó desde la realidad en estudio, de tal manera, que se llegaron a conclusiones que se aproximaron a los elementos que constituyeron una posible construcción teórica confiable y realista y que garantizó que el mismo, es un conocimiento realmente independiente desde el punto de vista de la investigadora. Según lo anterior, se concluye que la relación entre el objeto de estudio y el método, dio como resultado la postura de la investigadora.

Por lo tanto, la presente investigación es de campo debido a que se tomaron los datos de la propia realidad, es decir, desde el ambiente concreto y no en el laboratorio, lo anterior se debe a que el sujeto de estudio no se separa de su contexto social, por el contrario, se manipuló la variable dependiente tomando en cuenta al ambiente como variable interviniente a ser controlada, o por lo menos, tomada en cuenta (Torres, 2010).

Es una investigación de campo en la modalidad transeccional, ya que se realizó una sólo vez en el tiempo, porque su finalidad así lo exigió. (Ibídem, 2010, Palella y Martin 2012).

En cuanto al nivel de la investigación, este aspecto se refirió al grado de profundidad que tuvo el estudio, en tal sentido, autores como Killiger, 2002; Torres, 2010; Hernández, 2010 y Palella y Martin 2012, coinciden en esta apreciación.

Tomando en cuenta lo anterior, la presente investigación es de nivel explicativo, debido a que se explicó el nivel de significación de las diferencias que se presentaron en el grupo experimental, después que se manipuló la variable dependiente con respecto al grupo control, al cual no se le manipulo la referida variable. (Ibídem, 2010).

En este sentido, la presente investigación tuvo un diseño experimental de dos grupos con pretest y posttest, es decir, se tomaron ambos grupos y se les aplicó un pretest para verificar el nivel promedio que han obtenido en su evaluación de desempeño (grupo control (GC) como experimental (GE)); luego se manipula la variable dependiente mediante una intervención, con la utilización de un programa de capacitación gerencial al grupo experimental solamente; luego se le aplicó un posttest a ambos grupos para verificar si existen diferencias significativas en el resultado de sus evaluaciones de desempeño entre ambos, después de aplicar el tratamiento al grupo experimental. (Óp. Cito, 2010 e Ibídem, 2010).

### **Población y Muestra.**

#### **Población**

La población sujeta de estudio está conformada por ciento cincuenta (150) gerentes de todos los niveles, que gestionan las 35 tiendas de la cadena de comida rápida seleccionada en toda Venezuela. Hay que señalar que estas tiendas operan en diez (10) capitales de estados (Caracas, Maracay, Valencia, Barquisimeto, Coro, Maracaibo, Mérida, San Cristóbal, Cumana y Margarita).

En consecuencia, se aprecia una dispersión que hizo difícil convocarlos a todos para que concurrieran a tomar el programa de capacitación que tiene una duración de ocho meses con una modalidad semi-presencial.

#### **Muestra**

En relación al muestreo, se decidió muestrear la población, para lo cual se tomó la nómina como instrumento contentivo de la información requerida; como método de muestreo, se tomó el no probabilístico para muestras conocidas  $\geq 100$  y  $\leq 500$  la fórmula fue la siguiente:

$$n = z^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + z^2 (p \cdot q)} \quad \text{De donde:}$$

n= Tamaño de la muestra.

N= Población de estudio.

e= Error de estimación.

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

z= Nivel de confianza

Por lo tanto, el tamaño de la muestra se calculó con el procedimiento que se muestra a continuación;

N=150

e=0,05

z=0,95

p=0,5

q=0,5

$$n = 0,90 \frac{150 \cdot (0,5 \cdot 0,5)}{(0,05)^2 (150-1) + 0,90(0,5 \cdot 0,5)} = 57$$

La muestra resultó ser de 57 sujetos que fueron escogidos por el uso de la tabla de los números aleatorios mediante el programa estadístico del SPSS, utilizando el modelo estadístico de muestras complejas.

### Técnicas de Recolección de Datos

La técnica de recolección de la información, fue la encuesta y el instrumento fue una escala de Likert, construida especialmente para evaluar desempeño, la cual fue diseñada especialmente para tal fin; este instrumento fue construido para las pequeñas y medianas empresas del sector servicio. La ficha técnica del mismo, señala una validación de constructo de  $rr=0,90$  (coeficiente de Pearson); lo que significó que tuvo una validez de constructo muy alta y positiva, mientras que la confiabilidad fue medida con el estadístico alfa de Crombach y el mismo alcanzó un coeficiente  $\alpha=0,86$  lo que denota que tiene una muy alta confiabilidad (Palella, 2012); (Boling, 2009).

En cuanto al control de las variables intervinientes. Se aplicó una encuesta cuyo instrumento fue un cuestionario para medir clima organizacional; construida por el Dr. Fernando Toro Álvares, especialmente para evaluar clima organizacional (conocida como ECO) en pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia, la misma se ha convertido en un potente recurso en latinoamérica, para medir el clima organizacional. (Toro, 2001).

Su ficha técnica mostró los siguientes resultados:

1. Consta de 49 ítems.
2. Los cuales son respondidos mediante una escala de Likert de 5 categorías de análisis.
3. En cuanto a la validez se realizó originalmente (Toro, 1992 en Ibídem, 2001, pág 69), con la prueba de correlación de ítems pares e impares, aplicando el coeficiente de correlación de Pearson obteniendo un coeficiente 0,76 es decir, alta correlación según la escala de Pearson en los ítems pares y un coeficiente 0,77 es decir, alta correlación en los impares, por lo tanto el coeficiente de confiabilidad promedio fue de 0,77, es decir, la confiabilidad fue alta.
4. En una segunda oportunidad se aplicó la prueba de confiabilidad de Crombach (Toro, 1996 en Ibídem, 2001, pág 69) obteniendo como resultado un coeficiente de 0,90 lo que refiere que la prueba tiene una muy alta confiabilidad.
5. En relación a la validez, se aplicó la validez de constructo la cual se obtuvo por un análisis factorial, cuyo resultado fue que la correlación entre los ítems fue entre 0,92 y 0,97 lo que significa que se escogieron 46 ítems de 50, pues el criterio que previó para tal selección fue  $\geq 0,91$ , para lo cual, se aplicó la escala de Pearson. (Hernández, 2010).

### Procedimientos para Obtener los Resultados

Los resultados fueron obtenidos mediante el siguiente procedimiento:

1. Se convocaron a los 57 participantes seleccionados para llevar a cabo el experimento y se dividieron en dos grupos de 29 sujetos cada uno.
2. Se les administró el cuestionario para evaluar el clima organizacional con el objeto de tener un diagnóstico del clima reinante en la organización donde labora el sujeto de estudio.
3. Luego los grupos se clasificaron en: experimental ( $G_{exp}$ ), el cual fue sometido al programa de capacitación gerencial y grupo control ( $G_{cnt}$ ), el cual no fue sometido a ningún programa de capacitación gerencial.
4. Luego de la clasificación de los sujetos de ambos grupos se les administró una evaluación de desempeño con la aplicación del instrumento diseñado por Boling, (2009); una vez administrado el instrumento, se procesaron los datos, con la  $t$  de Student, a manera de ver si habían diferencias significativas entre sus medias, además se les aplicó la prueba de homogeneidad de Pearson y de Goodman.
5. Luego se le aplicó al  $G_{exp}$  el programa de capacitación gerencial para empresas inteligentes del ramo de servicio en la modalidad de diplomado, con 180 unidades de créditos y una duración de 8 meses.
6. Terminado los ocho meses de capacitación, se esperó un período de tres meses y se les volvió a aplicar a ambos grupos el instrumento de evaluación de desempeño y se procesaron los resultados, utilizando la  $t$  de Student para verificar si existían diferencias significativas; en este sentido, se compararon las medias de las puntuaciones obtenidas por cada sujeto en cada grupo y de esta forma se confirmó la hipótesis de trabajo.

## **Resultado**

### **Factores que están Presentes en el Clima Organizacional de la Empresa de Comida Rápida Objeto de Estudio.**

Para analizar los resultados de evaluación del clima organizacional, se tomaron como criterios los siguientes: Escala de valoración de Pearson la cual se expresa de la siguiente forma:

De 0,00 - 0,25 Muy baja correlación; de 0,26 - 0,50 Baja correlación; de 0,51 - 0,75 Moderada correlación; de 0,76 - 0,90 Alta correlación y de 0,91 - 1,00 Muy alta correlación. El criterio para seleccionar un factor y un componente es que su coeficiente sea  $\geq 0,76$  (Hernández, 2010); dicho esto se pasó al análisis de resultados de ECO.

### **Resultados de la Evaluación del Clima Organizacional en referencia a las Relaciones Interpersonales y los Estilos de Liderazgo.**

Los resultados que a continuación se analizan son recogidos por el instrumento EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (con las siglas ECO) aplicado conjuntamente con el pretest a los gerentes ubicados tanto en el Grupo Experimental como en el Grupo Control, al inicio de la fase de campo:

Se encontró, que **“la existencia de medios de información sobre los diferentes asuntos de la empresa y del trabajo (boletines, reuniones, intranet)”**, tiene una correlación moderada de acuerdo a la escala de correlación de Pearson (0,58); con respecto al **“sentimiento de orgullo de trabajar en la empresa”**; hay que hacer notar que la selección anterior se debe al criterio que previamente se tomó de escoger aquellos índices de correlación que estuvieran dentro de la categoría alta y muy alta, en relación a la escala de Pearson, en otras palabras, que fuera igual o mayor de 0,76; en consecuencia, para efectos de esta investigación, resulta y de acuerdo al criterio establecido, inaceptable seleccionar esta relación.

De igual forma, se aprecia una correlación moderada entre las variables, **“el jefe inmediato consulta las acciones y promueve la participación”**, con respecto a la variable, **“la empresa brinda equipos de trabajo en forma oportuna”** (0,65); igual que la relación anterior, a pesar de que el índice de correlación fue más alto no se puede considerar como un factor crítico tal relación ya que es menor a 0.76.

Otro resultado donde se aprecia una correlación moderada, es entre las variables **“la empresa brinda con calidad y oportunamente el equipo de trabajo”**, con respecto a la variable, **“el jefe reconoce de inmediato los logros”** (0,60); igual que los anteriores resultados, a pesar de que el índice de relación fue 0.60 no se puede considerar como un factor crítico ya que es menor a 0.76.

Vistos los resultados y analizado los tres en forma integrada, se aprecia que en ninguno de los índices que definen las relaciones, no son más altos que el criterio seleccionado como base para que un factor sea seleccionado; sin embargo, al compararlo con las sigmas determinantes denotada en la tabla de Pearson (0,00), todos ellos están por encima de este indicador, en consecuencia, tales resultados, permiten afirmar que a pesar de tener una correlación moderada son significativas por estar por encima de la determinante teórica. Lo anterior permite ir al análisis de componentes para poder extraer aquellas correlaciones que resultasen representativas de los ámbitos más importantes del Clima Organizacional de la empresa objeto de estudio.

En la matriz denominada Comunalidades se apreció, que la variable: **“recibe la información necesaria para realizar eficazmente el trabajo”**, mantiene un indicador de correlación muy alto (0,82), con respecto a la tabla de Pearson, en segundo término, estarían las variables **“las decisiones son aceptadas y aprobadas con regularidad por el jefe inmediato”** (0,80) y la variable **“las condiciones físicas del entorno laboral son favorables para cumplir con las funciones”** (0,80), tienen una correlación alta, y en tercer lugar estaría la variable **“en el área se promueven la conformación de equipos de trabajo para realizar tareas y solucionar problemas”** con una correlación de (0,79); en este sentido, al revisar los resultados del análisis de componentes, se observan la extracción de los factores que se agrupan en cada componente, que obligaron a definir la primera dimensión como la más relevante del Clima Organizacional y el cual toma su nombre de las dos variables con mayor peso factorial, es decir; la dimensión del primer componente se denominó **Gestión Gerencial y Equipos de Trabajo** y dentro de esa dimensión encontraremos los siguientes factores principales:

**“En el área se promueven la conformación de equipos de trabajo para realizar tareas y solucionar problemas”** (0,76), **“Las decisiones son aceptadas y aprobadas con regularidad por el jefe inmediato”** (0,76), **“El jefe inmediato consulta las acciones y promueve la participación”** (0,74), **“El superior conoce las dificultades que se presentan en el área de trabajo”** (0,73), **“Existen medios para informar sobre los diferentes asuntos de la empresa y del trabajo (boletines, reuniones intranet)”** (0,72), **“El jefe reconoce de inmediato los logros”** (0,71).

Como se puede notar de acuerdo a la visión del desarrollo del talento humano en el marco de la teoría del Desarrollo Organizacional de Boling, (2009) la empresa se caracteriza, por tener como centro de éste proceso, la gestión gerencial y los equipos de trabajos, por lo que hace énfasis en los siguientes factores:

1. Mantener en el desarrollo de equipos de alto desempeño la realización de las tareas cotidianas como las extraordinarias.
2. De igual forma, busca la mejora continua de esta dimensión, con la regularización de los procesos de aceptación y aprobación de aquellas decisiones que emerjan de los equipos de alto desempeño.
3. Otro aspecto que surge como importante es mantener a los jefes permanentemente haciendo consultas sobre las acciones a emprender y estimulando la participación.
4. Otro factor que define el componente y que es estimulado por las políticas empresariales, es mantener a la gerencia en cualquiera de los niveles de la organización, en conocimiento de los problemas que se presentan en las distintas áreas de trabajo.
5. La empresa le da un papel protagónico al factor comunicación, tanto es así, que mantiene diferentes medios de comunicación activos para que la información fluya en forma oportuna.
6. Por último, un factor crítico es el reconocimiento al logro por parte de los diferentes gerentes, lo cual es percibido por un alto porcentaje de los gerentes encuestados.

Con respecto al componente N° 2 **Equipos de Trabajo**, tiene un sólo factor crítico, **“La empresa brinda con calidad y oportunamente el equipo de trabajo”** (0,58); desde la visión de desarrollo organizacional Ibídem, (2009), el clima organizacional tiene un factor crítico en la empresa sujeto de estudio, la de proporcionar instrumentos de trabajos a sus empleados y trabajadores, con un estándar de calidad alto y con un procedimiento oportuno de entrega; de acuerdo con los resultados antes expuestos, esto es percibido como favorable por los encuestados.

El componente N° 3 **La Confianza en el ambiente de trabajo**, tiene un sólo factor crítico, **“El jefe inmediato genera un ambiente de confianza en el área de trabajo”** (0,47); este

componente presenta como factor el valor de la confianza en el ambiente de trabajo que visto desde la óptica de Toro,(2001), la confianza resulta ser un valor que debe promoverse desde la gerencia y en el cual se basa el éxito de la acción de los equipos de alto desempeño; por consiguiente y siguiendo la línea de pensamiento del autor, el hecho que el factor confianza en el ambiente de trabajo constituya por sí sólo un componente del clima organizacional ya es una garantía de que la empresa logre alta productividad.

En el componente N° 4 **Información y Eficacia en el Trabajo**, tiene un sólo factor crítico, **“recibe la información necesaria para realizar eficazmente el trabajo”** (0,50). La información necesaria para realizar el trabajo es un factor que según, un alto porcentaje de los encuestados, resulta clave en el mantenimiento de un clima organizacional en un alto grado de confortabilidad, tal como lo manifiestan los teóricos del desarrollo organizacional que han estudiado el fenómeno en empresas de comidas rápidas. (Mascio, 2010).

### **Grado de Homogeneidad de los Grupos Experimental y Grupo Control.**

El mismo fue el resultado de las comparaciones de las evaluaciones de desempeño gerencial realizadas al grupo control y al grupo experimental. Para tales efectos se aplicó a los grupos un análisis de varianza y concretamente la prueba de la F de Snedecor, cuyos resultados se exponen a continuación: Para el grupo experimental la F resultante fue 2,537 con 6 gl a un nivel de confianza de 0,05, la cual resultó  $> 0,259$  que es la sigma teórica determinada en la Tabla de Snedecor para 6 gl y un nivel de confianza de 0,05, por lo tanto, se acepta la hipótesis de trabajo planteada de que el Grupo es heterogéneo, rechazando la hipótesis nula de que el grupo es homogéneo.

En cuanto al Grupo Control, la F encontrada fue de 1,062 la cual es  $> 0,398$  que es la sigma teórica reflejada en la tabla de Snedecor para un nivel de confianza de 0,05 con 6 gl, por lo tanto, se acepta la hipótesis de trabajo planteada de que el Grupo Control es heterogéneo, rechazando la hipótesis nula de que el grupo es homogéneo.

### **Resultados de las comparaciones de las evaluaciones de desempeño gerencial realizadas a los grupos control y experimental.**

Para efectos de esta investigación se realizó una comparación de medias, de los resultados del cuestionario de desempeño gerencial, usando la Prueba t de Student para muestras relacionadas, y los resultados obtenidos son expuestos a continuación:

1. Para el Grupo Experimental, el estudio de frecuencia expresa que el 72,8% de los cursantes obtuvieron calificaciones de 19, 27 y 28, mientras que el 27,2% del grupo obtuvo calificaciones de 15, 16 y 18. Por último un 3,5% obtuvo calificación de 29, de tal manera, que se puede resumir que el Grupo Experimental tuvo como conducta de entrada al programa de capacitación el 76,3% ubicándose en la categoría entre excelente y bueno, mientras que el 27,2% se ubicó en la categoría de buen desempeño gerencial.
2. En cuanto al Grupo Control la tabla de frecuencia refiere que el 80,5% se ubicó en las calificaciones de 13 a 18, lo que significa que pertenecen a la categoría de buenos y, un 10,5% está ubicado en 19 puntos y pertenece a la categoría muy buenos, lo que define el desempeño gerencial de entrada al experimento del Grupo Control.
3. Después de haber administrado el Programa de Capacitación Gerencial durante un período de ocho (8) meses se aplicó la Prueba de Evaluación de Desempeño Gerencial tres (3) meses después a ambos grupos obteniendo los siguientes resultados:
  - a. En el caso del Grupo Experimental el estudio de frecuencia realizado revela los siguientes datos: El 100% de los resultados están en la categoría excelente, ya que obtuvieron calificaciones entre 28 y 36 puntos.
  - b. En el caso del Grupo Control el estudio de frecuencia realizado destaca los siguientes datos: un 26,4% obtuvieron calificaciones de entre 28 y 34 puntos ubicándose en la categoría excelentes, luego un 33,3% obtuvieron calificaciones entre 19 y 27 puntos, ubicándose en la categoría de muy buenos y por último, un 40,3% de los resultados obtuvieron una calificación entre 12 y 17 puntos, ubicándose en la categoría buenos.

4. Inmediatamente de haber obtenidos los resultados productos del análisis de frecuencia se presenta el producto de la aplicación de la Prueba  $t$  de Student para muestras relacionadas con poblaciones  $\leq 30$ :
  - a. Al comparar las medias de la Evaluación de Desempeño inicial (Evaluación 1) de los Grupos Experimental y Control se llegó al siguiente resultado: una  $t$  de 8,981 que al compararla con la sigma teórica establecida en la Tabla de Student 0,000, con un nivel de confianza de 0,05 y con 56 gl, se evidencian diferencias significativas entre los dos grupos en cuanto al desempeño gerencial antes de entrar al experimento.
  - b. Luego, al comparar los resultados de la segunda evaluación de ambos grupos se apreció que la  $t$  obtenida es igual a 10,941, la cual resulta mayor a la sigma teórica de 0,000 establecida en la tabla de Student, con un nivel de confianza de 0,05 y 56 gl, tal resultado evidencia un incremento en las diferencias entre el Grupo Experimental y el Grupo Control, en comparación con las obtenidas en la evaluación N° 1 (analizadas en el punto a); tal situación, hace que se tome como decisión aceptar la hipótesis de trabajo de que el curso de capacitación gerencial producto de los estudios de necesidades contribuyó en incrementar las diferencias significativas del desempeño gerencial del Grupo Experimental, en comparación del desempeño gerencial del Grupo Control, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de que la intervención en el desarrollo gerencial mediante programas de capacitación, no producen efectos en el desempeño laboral de los gerentes de organizaciones de servicios de comida rápida; postura sostenida por los teóricos de la visión mecanicista de la administración. (French, 1995).

Sin embargo, cuando se analizan estos resultados en forma global, según el autor; se pueden explicar los efectos de los programas de capacitación y adiestramiento en el desarrollo gerencial de los ejecutivos de las empresas, ya sean grandes medianas o pequeña.

Lo crucial, sigue diciendo el autor, es el perfil de necesidades del capital humano, que al triangularse con el perfil del capital económico y con el perfil del capital social de la empresa, genera los insumos para incrementar el rendimiento del primero y armonizarlo con los otros dos tipos de capital.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

1. En relación al objetivo específico N° 1, los resultados revelan que los factores que se hacen presentes con mayor fuerza en el clima organizacional de la empresa, y cuyo peso tiene una significación importante en el entorno organizacional de los gerentes objetos de estudios, son:
  - a. Conformación de equipos de trabajo para realizar tareas y solucionar problemas.
  - b. Aceptación y aprobación de decisiones con regularidad, por parte del jefe inmediato.
  - c. Consulta de las acciones y promoción de la participación, por parte del jefe inmediato.
  - d. Conocimiento de las dificultades que se presentan en el área de trabajo, por parte del gerente.
  - e. Existencia de medios para informar sobre los diferentes asuntos de la empresa y del trabajo.
2. En relación al objetivo N° 2, el grado de homogeneidad obtenido fue significativo para los dos grupos, de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba del análisis de varianza denominada F de Snedecor que permitió el grado de homogeneidad de cada grupo. En tal sentido, las F obtenidas para cada uno de los grupos fueron superiores a las F teóricas presentadas en la tabla de Snedecor para un nivel de confianza de 0,05 y 6 gl, ( $F_{\text{Gexp}} = 2,537 > \text{Sig.} = 0,259$  y  $F_{\text{Gc}} = 1,062 > \text{Sig.} = 0,398$  respectivamente) lo que llevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de Trabajo que los grupos eran heterogéneos, debido a sus diferencias culturales, de formación y de competencias para el ejercicio del rol de gerente.



3. En relación al objetivo específico N° 3, se demostró que al comparar las medias producto de las evaluaciones del desempeño de ambos grupos (primera y segunda), se encontró, que las  $t$  de Student, presentaban diferencias significativas entre las medias, ya que ellas eran  $>$  que la sigma teórica que presenta la tabla de Student, a un nivel de confianza de 0,05 y 56 gl ( $t_{1^{a}EV}=8,981>Sig.=0,000$   $t_{2^{a}EV}=10,941>Sig.=0,000$ ) Tal resultado permitió aceptar la hipótesis de trabajo de que, todo grupo de gerente de una empresa de comida rápida sometidos a un programa de capacitación gerencial, producto de un estudio de necesidades, proporciona mejoramiento del rendimiento de los gerentes en el desempeño de su gestión y en el mejoramiento de sus relaciones interpersonales en una empresa de comida rápida.
4. En líneas generales, desde la visión del DO se demostró que el programa de capacitación gerencial que se aplicó, fue altamente efectivo no sólo porque fue el resultado de un estudio de necesidades de los gerentes, sino que además recogió, las expectativas organizacionales de tener una gestión gerencial excelente, así como también tomó en consideración las necesidades de los trabajadores y empleados de la organización sujeto de estudio (perfil de necesidades de la comunidad laboral de la empresa).

### **Recomendaciones**

1. Es imperioso, introducir en los planes de desarrollo gerencial, los programas de capacitación que se desprendan de las evaluaciones periódicas del clima organizacional, y de los estudios de necesidades que se deriven de esas circunstancias, que denoten una alteración del ritmo normal del clima organizacional y que afecten la productividad de la empresa.
2. Es necesario determinar, el grado de homogeneidad de los grupos que participen en experiencias investigativas como la presentada en este artículo, para así descartar algunos factores que puedan presentarse como variables intervinientes y condicionar los estudios.
3. Es importante la experimentación en el ámbito organizacional, para poder ratificar las bases teóricas de sustentación de los diferentes enfoques y que dan lugar a que los estudiosos de este campo de las ciencias sociales, puedan aportar innovaciones que mejoren la calidad de vida del talento humano en los predios de la organización y fuera de ella.

### **BIBLIOGRAFIA:**

- Alle, M. (2006). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica, S.A.
- Alle, M. (2005). Gestión por Competencias: El Diccionario (2ª ed. y 2ª reimp. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica, S. A.
- Banco Mercantil, S.A.C.A. (15 de abril de 1992). Curso de Gestión de la Calidad Total para Gerentes. Gestión de la Calidad Total para Empresas del Sector Financiero. (D. d. Mercantil, Recopilador) Caracas, Distrito Federal, Venezuela: Departamento de Productividad.
- Boling, G. y. (2009). Administración de Recursos Humanos 2; Utilizando Microsoft Excel. Buenos Aires, Argentina: Comicron Editorial.
- Deli-, E. G. (junio de 2010). Percepciones derivadas del Informe de la Evaluación de la Gestión Gerencia de Miga 1er semestre del 2010. (Y. Pérez, Entrevistador) Caracas, Distrito Metropolitano, Venezuela.
- French, W. y. (1995). Desarrollo Organizacional (5ª ed.). México, D.F., México: Prentice Hall.
- GARCÉS, M. (2010). La importancia de la capacidad en el rol que desempeño el profesional de recursos humanos. Tesis de Maestría, Universidad de Puerto Rico, Tesis de Administración, San Juan.
- Guzmán, A. (1998). Intervención Colectiva Moderna en Desarrollo Organizacional: "Se pega", un taller orientado a la Organización y a la Delegación. Memorias del XVII Congreso Internacional del Desarrollo Organizacional. Monterrey: Universidad de Monterrey.
- Hernández, R. F. (2010). Metodología de la Investigación (5ª edición ed.). México, D. F., México: MacGraw Hill.

- Kerlinger, F. y. (2002). Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. (Cuarta ed.). (L. E. Magaña, Trad.) México, D.F., México: McGraw-Hill.
- MacShane, L. y. (2005). Liderazgo y Recursos Humanos: Análisis del Comportamiento Organizacional (Vol. 8). (P. Navarro, Ed.) Barcelona, Cataluña, España: MacGraw Hill.
- Martínez, M. (2006 (reimp 2009)). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. México, D.F., México: Trilla.
- Martínez, O. (2011) El proceso de gestión de la seguridad basado en los comportamientos. El nuevo rol de los supervisores. Georgetown, USA.
- Mascio, M. (2010). Auditoría de calidad de servicios en franquicias de comida rápida en el municipio Maracaibo. Coeptum, Octubre N° 2 (1).
- Merigó, A. (1996). Mi Teoría, Mi Modelo y Mi Práctica: Calidad y Éxito. XV Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional (págs. 43-50). Monterrey: Copy. tec.
- Mesa, Jesús. La autopreparación como herramienta de capacitación de los recursos humanos en la empresa. 2007.
- Pérez González, Daniel; Solana González, Pedro. «Intranets: Medición y Valoración de sus beneficios en las Organizaciones. En: El profesional de la información, 2006.
- Pérez, Y. y. (01 de 02 de 2015). Recuperado el 19 de 03 de 2015, de eumed.com: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/2015/franquicia.html>
- Suárez Barraza, Manuel S.; Castillo Arias, Ileana y Miguel Dávila, José A. La aplicación del Kaizen en las Organizaciones Mexicanas. Un estudio empírico. GCG Georgetown University – Universia. 2011.
- Torres, J. (2010). Metodología para Elaborar un Trabajo de Investigación. (issuu.com, Ed.) La Guaira: CIDIVEN.
- Torres, J. y. (Julio-Diciembre de 1991). El Modelo de Liderazgo Gerencial Oriental Vs El Modelo de Liderazgo Gerencial Occidental en la Empresa Moderna. (P. G. Román, Ed.) Perfiles (22-23), 101-111.
- Toro, F. (2001). Clima Organizacional y Productividad Laboral. Temas de Administración, 51-72.
- Valecillo, C. (1996). Desarrollo de Organizaciones Inteligentes: Aprender a Aprender en la Organización (Vol. 2). (F. d. Educación, Ed.) Maracaibo, Zulia, Venezuela: Universidad del Zulia.