

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY  
CAMPUS MONTERREY**



**MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
DE TECNOLOGIA DE INFORMACION**

**T E S I S**

**SISTEMA DE CAPITAL HUMANO BAJO EL  
PARADIGMA DE ADMINISTRACION DEL  
CONOCIMIENTO**

**POR**

**Nadia Gonzaga Cabrera**

**MONTERREY, NUEVO LEON**

**JULIO DE 2001**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**

**CAMPUS MONTERREY**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

**TESIS**

**SISTEMA DE CAPITAL HUMANO BAJO EL PARADIGMA DE  
ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**POR**

**Nadia Gonzaga Cabrera**

**Monterrey N.L., Julio de 2001**

SISTEMA DE CAPITAL HUMANO BAJO EL PARADIGMA DE  
ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

POR

NADIA GONZAGA CABRERA

TESIS

Presentada a la división de graduados en Computación, Información y  
Comunicaciones.

Este trabajo es requisito para obtener el título de

Maestra en Administración de Tecnologías de Información

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
MONTERREY

Julio de 2001

## DEDICATORIA

A Dios por su presencia en todo momento, por darme la fortaleza necesaria para salir adelante.

A mis padres por su ejemplo, su orientación y apoyo, por su amor desinteresado y ser mi imagen de lucha.

A mis hermanos por creer en mí, por su apoyo incondicional, su amor y amistad.

A ti amor por darle una luz especial a mi vida, por todo tu apoyo y la fe y confianza que has tenido en mi.

A todos mis amigos que con su apoyo y confianza en mí, me han ayudado a realizar uno mas de mis sueños.

## **RECONOCIMIENTOS**

Deseo dar un especial reconocimiento al Dr. Ricardo Flores Zambada, por su valioso tiempo, dirección y constante colaboración durante el desarrollo de la presente tesis, a mis sinodales Américo Ocañas y Sergio Madero por sus oportunos comentarios y recomendaciones.

A mis padres, hermanos, amigos y a mi novio por su permanente apoyo en cada una de las etapas del presente trabajo.

## RESUMEN

El conocimiento ha llegado a ser un factor muy importante en nuestra economía, a tal grado que se habla actualmente de la economía del conocimiento, el cual en los últimos 15 años ha transformado la estructura, el funcionamiento y las reglas de la economía.

Las personas han tomado un papel muy importante en esta nueva economía. “En las empresas, a los empleados se les comienza a ver como inversionistas, ya que mientras los shareholders invierten dinero en ellas, los empleados invierten tiempo, energía e inteligencia”. (Stewart, 1998)

El Capital Humano está relacionado con las personas, con los empleados de una compañía. Jane Willis (1998) comenta que el Capital Humano puede llegar a ser de mucha ayuda en este ambiente en donde hay rápidos cambios tecnológicos y competencia nacional e internacional; es por eso que las empresas deben asegurarse que tienen verdadero valor en su inversión en Capital Humano; y tomar en cuenta que no pueden garantizar una relación duradera con sus empleados.

Este concepto tiene un enfoque hacia Recursos Humanos, se habla de Capital Humano pero no se muestra una relación con Administración del Conocimiento, es por ello que se requiere una integración entre Recursos Humanos, Capital Humano y Administración del conocimiento para crear un modelo de Capital Humano que se encuentre bajo el paradigma de Administración del conocimiento.

El modelo creado no solamente integra los recursos humano y la administración del conocimiento, sino que también se tomó en cuenta a la cultura y el aprendizaje organizacional para desarrollar al Capital Humano de una organización.

Para la investigación de campo, se aplicó una parte del modelo propuesto. En la empresa seleccionada se implantó un sistema de capital humano que cumple con los elementos propuestos, para recabar información sobre el alcance e impacto que ha tenido en los individuos la aplicación de dicho sistema.

## INDICE

<b>Reconocimientos</b> .....	v
<b>Resumen</b> .....	vi
<b>Índice de tablas y figuras</b> .....	x
<b>Capítulo 1. Introducción</b> .....	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.1.1. Importancia del capital humano.....	2
1.1.2. Causas de una inadecuada administración del conocimiento.....	3
1.2. Definición del problema.....	4
1.3. Objetivo de la investigación.....	5
1.4. Contenido del trabajo.....	5
<b>Capítulo 2. Administración del Conocimiento</b> .....	6
2.1. Nueva Economía.....	6
2.2. Administración del conocimiento.....	7
1.2.1. Introducción.....	7
1.2.2. Definición de conocimiento y administración del conocimiento.....	8
1.2.3. Tipos de conocimiento.....	9
2.3. Procesos y fases de la administración del conocimiento.....	10
2.4. Etapas del ciclo del conocimiento.....	11
2.5. Estructuras de la organización y la administración del conocimiento.....	12
2.6. Capital Intelectual.....	12
2.7. Desarrollo endógeno.....	14
<b>Capítulo 3. Administración/gestión de recursos humanos</b> .....	15
3.1. Introducción.....	15
3.2. Definición.....	15
3.3. Diferencias en recursos humanos.....	16
3.4. Funciones de la administración de los recursos humanos.....	17
3.5. Factores ambientales que afectan la administración de recursos humanos.....	22
3.6. Falta de interés hacia la función de recursos humanos.....	23
3.7. Logros y contradicciones de la dirección de recursos humanos.....	24
<b>Capítulo 4. Cultura Organizacional</b> .....	25
4.1. ¿Qué es cultura organizacional?.....	25
4.2. Niveles de la cultura organizacional y su interacción.....	27

4.3. Posturas con respecto a cultura organizacional.....	28
4.4. Características de la cultura organizacional.....	30
4.5. Importancia de la cultura organizacional.....	31
4.6. Desventajas de la cultura organizacional.....	32
4.7. Efectos sobre los miembros de la organización.....	33
4.8. Culturas uniformes.....	34
4.9. ¿Cómo se aprende la cultura?.....	35
4.10. Influencias sobre la cultura.....	35
4.11. Clima organizacional.....	36
4.12. Funciones de la cultura organizacional.....	36
4.13. Permanencia de la cultura organizacional.....	37
4.14. Herramientas para medir la cultura organizacional.....	38
<b>Capítulo 5. Aprendizaje Organizacional.....</b>	<b>42</b>
5.1. Introducción.....	42
5.2. Definición.....	42
5.3. Diferencias entre aprendizaje organizacional y Organizacional que aprende..	46
5.4. Niveles de aprendizaje.....	46
5.5. Tipos de aprendizaje.....	46
5.6. Factores que influyen en el aprendizaje organizacional.....	47
5.7. Cultura y aprendizaje.....	48
5.8. Habilidades del aprendizaje organizacional.....	48
5.9. ¿Cómo aprenden los trabajadores en su trabajo?.....	49
5.10. Importancia del aprendizaje organizacional.....	49
<b>Síntesis de la revisión bibliográfica.....</b>	<b>51</b>
<b>Capítulo 6. Modelo de Sistema de Capital Humano.....</b>	<b>52</b>
6.1. Diseño del modelo.....	52
6.2. Componentes del modelo.....	54
6.3. Proposiciones del modelo.....	72
<b>Capítulo 7. Modelo Particular.....</b>	<b>74</b>
7.1. Modelo particular.....	74
7.2. Hipótesis.....	75
<b>Capítulo 8. Método de Investigación.....</b>	<b>76</b>
8.1. Lugar de investigación.....	76
8.2. Estrategia de investigación.....	76
8.3. Definición de variables.....	77
8.4. Operacionalización de variables.....	78
8.5. Estrategia de recolección de datos.....	80
8.6. Tratamiento estadístico de la información.....	81
8.7. Característica de la muestra.....	82



<b>Capítulo 9. Resultados</b> .....	83
9.1. Hipótesis 1.....	83
9.1.1. Departamentos de Manufactura y Comercial.....	83
9.1.1.1. Prueba de hipótesis.....	83
9.1.1.2. Análisis descriptivo.....	85
9.1.2. Departamentos de Finanzas y comercial.....	87
9.1.2.1. Prueba de Hipótesis.....	87
9.1.2.2. Análisis descriptivo.....	90
9.1.3. Departamentos de Finanzas y Manufactura.....	92
9.1.3.1. Prueba de hipótesis.....	92
9.1.3.2. Análisis descriptivo.....	94
9.2. Hipótesis 2.....	96
9.2.1. Departamentos de Manufactura y Comercial.....	97
9.2.1.1. Prueba de hipótesis.....	97
9.2.1.2. Análisis descriptivo.....	99
9.2.2. Departamentos de Finanzas y comercial.....	101
9.2.2.1. Prueba de Hipótesis.....	101
9.2.2.2. Análisis descriptivo.....	103
9.2.3. Departamentos de Finanzas y Manufactura.....	105
9.2.3.1. Prueba de hipótesis.....	105
9.2.3.2. Análisis descriptivo.....	108
9.2.4. Hipótesis 3.....	111
9.2.5. Resumen global.....	118
<b>Capítulo 10. Conclusiones</b> .....	121
10.1 Conclusiones.....	121
10.1 Limitaciones del estudio .....	125
10.1 Trabajos futuros.....	126
<b>Anexos</b> .....	127
Anexo 1 Resultados sobre las herramientas para crear una cultura de aprendizaje	127
Anexo 2 Resultados sobre la aceptación hacia el sistema de Capital Humano.....	139
Anexo 3 Categorías de palabras estímulo (AAG).....	152
<b>Bibliografía</b> .....	180

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 3.1 Logros y contradicciones de los recursos humanos.....	24
Tabla 4.4. Diferencia entre orientaciones.....	29
Tabla 4.14.1 Distancia de poder.....	39
Tabla 4.14.2 Evitar incertidumbre.....	39
Tabla 4.14.3 Individualismo vs. Colectivismo.....	39
Tabla 4.14.4. Masculino contra femenino.....	40
Tabla 4.14.5. Masculino contra femenino.....	40
Tabla 5.2. Desarrollo de la teoría del aprendizaje organizacional.....	45
Tabla 6.2.1. Relación entre autores y funciones de recursos humanos que apoyan la administración del conocimiento.....	58
Tabla 6.2.2. Relación entre el ciclo de conocimiento y funciones de recursos humanos .....	60
Tabla 6.2.4. Fricciones y posible solución .....	66
Tabla 6.2.5. Herramientas de cultura organizacional que apoyan rasgos culturales.....	69
Tabla 9.1 Prueba de hipótesis .....	83
Tabla 9.2. Tabla resumen .....	85
Tabla 9.3. Estadística descriptiva .....	85
Tabla 9.4. Tabla resumen medias Comercial y manufactura .....	87
Tabla 9.5. Prueba de hipótesis finanzas y comercial .....	87
Tabla 9.6. Resumen prueba de hipótesis finanzas y comercial .....	90
Tabla 9.7. Análisis descriptivo finanzas y comercial .....	90
Tabla 9.8. Resumen análisis descriptivo finanzas y comercial .....	91
Tabla 9.9. Prueba de hipótesis finanzas y manufactura.....	92
Tabla 9.10. Resumen prueba de hipótesis finanzas y manufactura.....	94
Tabla 9.11. Análisis descriptivo de finanzas y manufactura.....	94
Tabla 9.12. Resumen análisis descriptivo de finanzas y manufactura.....	95
Tabla 9.12.1 Diferencia entre departamentos.....	96
Tabla 9.13. Prueba de hipótesis 2 manufactura y comercial.....	97
Tabla 9.14. Resumen prueba de hipótesis 2 manufactura y comercial.....	99
Tabla 9.15. Análisis descriptivo 2 de manufactura y comercial.....	99
Tabla 9.16. Resumen análisis descriptivo 2 de manufactura y comercial.....	101
Tabla 9.17 Prueba de hipótesis finanzas y comercial.....	101
Tabla 9.18. Resumen prueba de hipótesis finanzas y comercial.....	103
Tabla 9.19 Análisis descriptivo 2 finanzas y comercial.....	104
Tabla 9.20 Resumen análisis descriptivo 2 finanzas y comercial.....	105
Tabla 9.21. Prueba de hipótesis 3 finanzas y manufactura.....	106
Tabla 9.22 Resumen hipótesis 3 finanzas y manufactura.....	108
Tabla 9.23. Análisis descriptivo hipótesis 3 finanzas y manufactura.....	109
Tabla 9.24 Resumen análisis descriptivo, hipótesis 3 finanzas y manufactura....	110
Tabla 9.25 Diferencia entre departamentos en la hipótesis 2.....	110
Tabla 9.26 Mapa de predisposiciones Aprender.....	111

Tabla 9.27. Mapa de predisposiciones ideal Aprender.....	111
Tabla 9.28. Mapa de predisposiciones Progreso .....	112
Tabla 9.29. Mapa de predisposiciones ideal Progreso.....	112
Tabla 9.30. Mapa de predisposiciones Bienestar.....	113
Tabla 9.31. Mapa de predisposiciones ideal Bienestar.....	113
Tabla 9.32. Mapa de predisposiciones Desarrollo.....	114
Tabla 9.33. Mapa de predisposiciones ideal Desarrollo.....	114
Tabla 9.34. Mapa de predisposiciones Empresa.....	115
Tabla 9.35. Mapa de predisposiciones ideal Empresa.....	115
Tabla 9.36. Mapa de predisposiciones Crecimiento.....	116
Tabla 9.37. Mapa de predisposiciones ideal Crecimiento.....	116
Tabla 9.38. Mapa de predisposiciones Conocimiento.....	117
Tabla 9.39. Mapa de predisposiciones ideal Conocimiento.....	117
Tabla 9.40. Diferencias entre departamentos hipótesis.....	118
Tabla 9.41. Resumen (Finanzas, comercial y manufactura).....	119

## Figuras

Figura 4.2. Niveles de cultura.....	27
Figura 6.1. Elementos del modelo.....	52
Figura 6.1.1. Modelo para el desarrollo del capital humano.....	53
Figura 6.2.1 Lógica de arquitectura de recursos humanos.....	54
Figura 6.2.2. Configuración de recursos humanos.....	56
Figura 6.2.3. Relación entre el ciclo del conocimiento y las funciones de recursos humanos .....	61
Figura 6.2.4. Niveles de cultura.....	67
Figura 6.2.5 Relación entre herramientas, predisposiciones y rasgos de cultural...	70
Figura 6.2.6. Relación entre cultura de administración del conocimiento, aceptación del sistema de capital humano, sistema de recursos humanos/capital humano y conductas de administración del conocimiento.....	71
Figura 6.2.6. Relación entre el nivel de capital humano y retención con el desempeño individual productivo.....	72
Figura 7.1. Modelo particular.....	74
Figura 8.2. Estrategia de investigación.....	77
Figura 9.1. Niveles de cultura.....	119

# CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Situación problemática

El conocimiento ha llegado a ser un factor muy importante en nuestra economía, a tal grado que se habla actualmente de la economía del conocimiento, el cual en los últimos 15 años ha transformado la estructura, el funcionamiento y las reglas de la economía.

Esta nueva economía ha dado mucho de que hablar, se han publicado cientos de artículos y libros, se han creado además asociaciones, centros de investigación y organizaciones que regulan lo relacionado a la economía del conocimiento; todos ellos ensalzan la importancia del conocimiento y la necesidad de la administración del mismo.

Aunque en esta economía el cambio es lo constante y el riesgo e incertidumbre están siempre presentes, las organizaciones se han centrado en ella, buscando maneras para lograr administrar su conocimiento y se han dado cuenta que éste es fuente de riqueza tanto para las organizaciones como para los países, percatándose además que la fuerza para generar dicha riqueza se encuentra dentro de ellas, en las personas que la conforman, como menciona Paul Romer, citado por Gladys We (1994), “es uno de los factores internos que debe ser aprovechado para lograr un crecimiento económico. Es la pieza clave que ha generado el crecimiento de la llamada nueva economía”.

Es así como las personas han tomado un papel muy importante en la nueva economía. “En las empresas, a los empleados se les comienza a ver como inversionistas, ya que mientras los shareholders invierten dinero en ellas, los empleados invierten tiempo, energía e inteligencia”. (Stewart, 1998)

El Capital Humano, es un concepto dentro del Capital Intelectual que está relacionado con las personas, con los empleados de una compañía; actualmente las investigaciones con respecto a este tema van en aumento, es por esta razón que existen muchas definiciones sobre Capital Humano.

Snell (1999), comenta que el Capital Humano es un concepto poderoso que es usado en las estrategias de Recursos Humanos, esto debido a que mezcla aspectos tradicionales de administración de personal (habilidades y conocimientos de los empleados) con principios económicos de acumulación de capital, inversión, desempleo y creación de valor que se basa en la estrategia administrativa.

Otros autores como es el caso de Andrew Wileman (1999), definen Capital Humano como “la acumulación de habilidades, conocimientos y productividad de una organización, como individuo y como grupo”.

Para Daniel J. Knight (1999) “el Capital Humano se manifiesta en sí mismo como conocimiento especializado y habilidades de las personas, que son factores que la empresa no podrá adueñarse”.

Entonces, se puede decir que el Capital Humano es un factor interno de la organización, que se manifiesta en una mezcla de conocimiento especializado, habilidades, productividad de las personas, con principios económicos de la acumulación de capital, inversión y creación de valor que está basado en estrategias administrativas.

### **1.1.1 Importancia del capital Humano**

A través de los años el concepto de Capital Humano ha traído beneficios a las empresas y es por ello que ha llegado a ser un factor muy importante para las mismas, como se mencionó anteriormente.

Scott A. Snell (1999) comenta que el Capital Humano es muy importante porque construye la efectividad, debido a que ésta es una ventaja competitiva, a lo que Jack Dolmat (1999) agrega que no puede ser copiada por otras organizaciones a menos que adquieran a las personas de la organización. Esto quiere decir que los individuos de una organización son una ventaja competitiva sustancial, que a diferencia de la tecnología, las ventas, la manufactura y las capacidades de distribución pueden ser copiadas, el Capital Humano de una empresa no podrá ser, por ningún motivo, una replica de otra organización.

Law (1998), presenta el caso de la empresa Luke’s que basándose en el Capital Humano ha logrado grandes beneficios, a través de factores importantes del capital Humano.

Luke’s logró reducir su porcentaje anual de rotación a un 4%, mientras que el promedio de la industria es de un 25%; dando como consecuencia que los costos de reclutamiento en la empresa disminuyeran, logrando aumentar sus ingresos en un 1.5%. Con ayuda del Capital Humano la empresa logro reducir “desastres”, como la pobre administración de los proyectos, desde una docena a aproximadamente un problema / desastre por año, cabe aclarar que en 1998 el número de problemas presentados en la organización fue de cero. Tienen una alta retención de clientes que el estándar de la industria. En cuatro años solo perdieron a un cliente. La participación de mercado de la empresa representa el 2% del ingreso bruto. Law (1998) nos dice que el valor de la empresa es el capital Humano como el principal agente de crecimiento y desarrollo.

Debido a lo anterior podemos deducir que el Capital Humano es importante porque:

- Provee de Ventaja Competitiva a la empresa
- Reduce los costos de reclutamiento
- Ayuda a Reducir la rotación de Personal
- Ayuda a retener clientes

- Produce un mejor trabajo de manera rápida
- Ayuda a tener una mayor participación de mercado

Se puede ver claramente que el capital humano es una fuente de poder para las empresas que como menciona Jane Willis (1998): puede llegar a ser de mucha ayuda en este ambiente en donde hay rápidos cambios tecnológicos y competencia nacional e internacional; es por eso que las empresas deben asegurarse que tienen verdadero valor en su inversión en Capital Humano y tomar en cuenta que no pueden garantizar una relación duradera con sus empleados.

### **1.1.2. Causas de una inadecuada administración del Capital Humano**

El Capital Humano incrementa su valor en las empresas cuando las organizaciones contratan personal, lo desarrollan y retienen a las mejores personas. Pero a este proceso no le dan tanta importancia, como menciona Daniel J. Knight (1999), “muchas empresas invierten un porcentaje de tiempo muy pequeño para contratar a las personas; y un porcentaje muy grande administrando sus errores”, esta es una de las razones por las cuales las empresas no administran de manera eficiente a su Capital humano, lo que a la larga provoca serios problemas en la organización.

A pesar de que el Capital Humano es un factor crítico para el éxito de la organización, como dice Jack Dolmat (1999); ¿por qué está pobremente administrado?

Jack Dolmat (1999) muestra un estudio realizado por Watson Wyatt, en el encontró tres razones por las cuales no se administra adecuadamente el capital humano.

1ª. Una de las razones es que las empresas encuentran difícil distinguir entre el costo de pagarle a una persona y el valor de la inversión en ella.

2ª. La segunda razón es que piensan que las personas no son una fuente de ventaja competitiva.

3ª. Menos de la mitad de las personas que fueron encuestadas reconocen que los planes de compensación son un recurso de ventaja competitiva, lo que quiere decir que la mayor parte de los administradores ven las compensaciones solamente como parte del sueldo de los empleados.

Es importante mencionar que Watson Wyatt es una de las principales compañías de asesorías administrativas en el ámbito mundial con más de 5,000 socios en 36 países.

## 1.2. Definición del problema

Para algunos autores recursos humanos y capital humano es lo mismo, significa lo mismo, tal es el caso de Eakman (2001) y Larsen (2001).

Brian Friedman, James Hatch y David Walter (citando por Kinni, 1998) comentan que los recursos humanos agregar valor a los procesos y que deben ser alineados a la estrategia de la organización, agregan además que el capital humano de organización debe ser medido, mejorado y monitoreado.

Estos autores dividen el capital humano en 5 elementos que son: el reclutamiento, la gerencia y jubilación, administración del desempeño y compensaciones, desarrollo de carrera, planes de sucesión y entrenamiento, estructura organizacional y los habilitadores del capital humano. Y cada elemento es manejado a través de 5 procesos: clarificación, tareas, diseño, implementación y monitoreo.

Como se puede observar no toman en cuenta la administración del conocimiento al hablar de capital humano, simplemente se limitan a mezclarla con funciones de la administración de recursos humanos.

Dolmat-Connell (1999), habla sobre la alineación de los recursos humanos para ayudar a la administración de recursos humanos. En este caso presenta un modelo para ello, tomando en cuenta cuatro factores. El primero de ellos dice que los recursos humanos necesitan asegurar que la organización tenga las capacidades que la habiliten, para alcanzar los factores críticos de éxito. Para ello los recursos humanos desarrollan esas capacidades a través de una fuerte planeación de los recursos humanos, planes de sucesión, diseño de políticas para contratar y retener talento, programas de desarrollo y entrenamiento. Segundo, los recursos humanos deben asegurar que todos los empleados están comprometidos con el éxito de la organización. Esto se obtiene a través de programas de comunicación efectiva, políticas que contribuyan al empowerment de la fuerza de trabajo y una cultura fuerte. El tercer elemento dice que los recursos humanos necesitan diseñar programas y medir la liga entre los empleados y los éxitos de la empresa tanto a corto como largo plazo. Lo cual lo obtienen a través de metas efectivas y sistemas de administración del desempeño. Por último los programas de recompensas, los cuales deben entregarles valor a los empleados, con respecto a lo que ellos quieren y valoran, antes de enfocarse a beneficios monetarios.

Con respecto a lo anterior, se puede ver que el Capital Humano tiene un enfoque hacia Recursos Humanos, se habla de Capital Humano pero no se muestra una relación con Administración del Conocimiento, es por ello que se requiere una integración entre Recursos Humanos, Capital Humano y Administración del conocimiento para crear un modelo de Capital Humano que se encuentre bajo el paradigma de Administración del conocimiento.

### **1.3. Objetivo de la investigación**

Los objetivos del presente trabajo son: Proponer un modelo de Capital Humano bajo el paradigma de Administración de conocimiento y evaluar empíricamente unas de las proposiciones teóricas planteadas en el modelo propuesto.

### **1.4. Contenido del trabajo**

El trabajo consta de 5 partes. La primera esta relacionada con revisión bibliográfica (Capítulos 2, 3,4 y 5) que se refieren a la administración del conocimiento, en donde se habla acerca de la nueva economía del conocimiento y los conceptos importantes del mismo. En tercer capítulo se habla acerca de la administración de recursos humanos, trata sobre que son los recursos humanos, cuáles son las funciones de la misma, entre otras cosas. El cuarto capítulo está relacionado con la cultura organizacional, qué es, los paradigmas respecto a ella, su importancia, etc. Y por último el capítulo cinco trata sobre el aprendizaje organizacional.

La segunda parte (capítulo 6), se refiere al modelo de capital humano. En este capítulo se describe como se integró el modelo, y se explica cada parte que la compone.

En la tercera parte (capítulo 7), consiste en el desarrollo de la metodología para la utilización de las herramientas de diagnóstico. Las herramientas utilizadas fueron el análisis asociativo grupal y el cuestionario. En este capítulo se describe cada herramienta y la forma en que fue utilizada.

En la cuarta parte (capítulo 8), se describe el caso de estudio, en cómo se aplicaron las herramientas de diagnóstico, en la empresa seleccionada y se analizan los resultados.

Por ultimo en la quinta (capítulo 9), se presentan las conclusiones del modelo, las herramientas de diagnóstico y el caso de estudio. Además se presentan los trabajos futuros sobre el tema.



## CAPITULO 2: ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

### 2.1. Nueva economía

Existe un nuevo orden económico en el mundo. Indudablemente es manejado por los rápidos avances tecnológicos que primero, trajo la era de la información y ahora nos trae la era del conocimiento. El último cambio, la revolución industrial, tomó 100 años en difundirse en Europa, mientras que la revolución del conocimiento esta ocurriendo casi simultáneamente a través del mundo y en una fracción de tiempo. (Cowe, 2000)

De acuerdo a los autores de administración, Peter F. Drucker, Tomas A. Stewart, y otros, estamos experimentando un cambio, de una economía industrial (basada en capital físico y financiero) a una economía basada en conocimiento. El cambio de una economía industrial a una de conocimiento afecta todas las facetas de los negocios, tanto la mercadotecnia, como las operaciones, la estructura, teorías y técnicas de administración. (Stivers, Covin, Hall, Smalt; 1997)

En la vieja economía todos sus recursos estaban pobremente ligados al conocimiento, mientras que en la economía del conocimiento los recursos están fuertemente ligados al conocimiento, a un gran contenido intelectual. (Horibe, 1999)

Los conceptos de nueva economía del conocimiento y compañía del conocimiento, han ganado popularidad recientemente. (Cowe, 1999)

En esta nueva economía, la fuerza impulsora es la tecnología y su capacidad de comunicar y de procesar conocimiento. No obstante con respecto a este tema, existen dos ideas falsas y son las que principalmente han discutido muchas compañías, la primera es que la tecnología, significa simplemente automatizar la manera en que se maneja el negocio, y el segundo es que el conocimiento es el resultado de la educación. (Cowe, 1999) Pero como Cowe (1999) menciona, la tecnología puede ser el conductor, pero el conocimiento es el motor.

David Skirme Associates (2000), realizó un análisis acerca de la nueva economía, y de acuerdo a sus resultados; sugiere tres fuerzas interconectadas que están cambiando las reglas de la competitividad y de los negocios:

- Globalización.- Mercados y productos son más globales
- Intensidad de información y conocimiento.- La producción eficiente se basa en la información.
- Redes y conectividad. Desarrollos como el Internet han logrado formar “la villa global” logrando una cercanía no vista anteriormente.

Mantener una ventaja competitiva en una economía del conocimiento requiere un completo uso del poder mental de los empleados. Los estrategas James Quinn, Thomas Doorley y Penny Paquette argumentan que para mantener una ventaja competitiva se necesitará mejorar la selección de las habilidades humanas, capacidad de logística, bases de conocimiento, y otras fuerzas de servicio que los competidores no pueden reproducir. (Stivers, Covin, Hall, Smalt; 1997)

## **2.2 Administración del conocimiento**

### **2.2.1 Introducción**

La administración del conocimiento, no es un fenómeno. De hecho, compartir conocimiento, es una parte de la administración del conocimiento, que ha sido utilizado por siglos. (Phillips, 2000)

Drucker (citado por Filius, 2000), identificó el conocimiento como la nueva base de competencia en la sociedad post-capitalista. Además Gutiérrez-Cuevas (2001), subraya que el conocimiento es una característica inminente a la existencia de las personas, es algo que las organizaciones requieren adquirir.

El conocimiento se origina y se aplica en la mente de los trabajadores (Filius, 2000). Danvenport y Prusak (citados por Filius, 2000) agregan que en las organizaciones no solo se encuentran en los documentos o lugares donde se almacena la información, sino también en las rutinas organizacionales y procesos, practicas y normas.

El propósito básico de los programas de administración de conocimiento es la comprobación de su eficacia en las generaciones de valor y en la satisfacción de las personas. (Gutiérrez-Cuevas, 2001)

Para De Long y Fahey (1997), el propósito de la administración del conocimiento es mejorar el desempeño organizacional por medio de diseños explícitos e implementación de herramientas, procesos, sistemas, estructuras y culturas; con el objetivo de mejorar los procesos de crear, compartir y usar todos los tipos de conocimiento que son críticos para la toma de decisiones.

La administración del conocimiento está aquí para quedarse, pero ¿qué rol debe jugar el departamento de recursos humanos? Cómo las organizaciones capturan lo que saben y lo agregan a su experiencia y a otros, siempre y cuando lo tengan disponibles para sus empleados y socios, y usarlo para enfrentar a sus competidores en áreas como la innovación la productividad y posición de mercado. (Harrison, 1998)

Phillips (2000) comenta que la administración del conocimiento demanda tecnología y procesos, pero es aún más importante, que la cultura crezca. Este autor agrega

que la administración del conocimiento mezcla los elementos ya mencionados, procesos, tecnología y cultura.

Phillips (1998) dice que los procesos definen los pasos que se requiere para alcanzar una decisión o tomarla. Los procesos de análisis, indican donde fue tomada una decisión, que tecnología fue necesaria, qué límites funcionales fueron permeados, quienes crean el conocimiento, donde se utilizó el conocimiento y donde midieron el éxito.

La tecnología es un elemento primario que es necesaria para habilitar la revolución de administración del conocimiento. La comunicación instantánea ha permitido darles la oportunidad a las personas que están alrededor del mundo para interactuar juntos globalmente a través foros y equipos virtuales creados para compartir el conocimiento. La tecnología sola, sin embargo, no puede ayudar a las organizaciones a ser competitivas.

En cuanto a la cultura, esta es reconocida como el componente más difícil de la administración del conocimiento. Quizás el termino administración está impreso, pero no se puede administrar el deseo de las personas por compartir lo que las organizaciones saben. La cultura, como un jardín debe ser cultivado en un ambiente propicio y un crecimiento natural.

La administración del conocimiento crea una inevitable migración de los empleados, al capital Intelectual que la compañía reserva, provee de oportunidades para una vasta experiencia para que los empleados compartan sus conocimientos. (Phillips, 2000)

Es importante recalcar que la creación y compartición de conocimiento ofrece la única ventaja competitiva para las empresas. (Phillios, 2000) De Long y Fahey (2000) agregan que las teorías de administración han proclamado en recientes años, que el conocimiento constituye una fuente de ventaja para las organizaciones.

### **2.2.2. Definición de conocimiento y administración del conocimiento**

Antes de definir que es la administración del conocimiento, es interesante conocer que es el conocimiento.

Al respecto Bueno (2001) menciona que el conocimiento es la presencia en la mente de ideas de una cosa o cosas que se saben de cierta ciencia, arte, etc. En pocas palabras conocimiento es una combinación de idea, aprendizaje y modelo mental.

Para Davenport y Prusak (citados por Filius, 2000), consideran el conocimiento como algo profundo, amplio y rico de datos e información.

De Long y Fahey (2000), define el conocimiento como el producto de la reflexión humana y la experiencia.

Filius (2000) considera que el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia, de valores, de la información del contexto, y de la penetración experta que proporciona a un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.

Ahora bien ¿qué significa administración del conocimiento?, Bueno(2001) comenta que es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos (conjunto de ideas, de saberes, que han sido aprendidos gracias a determinado modelo mental), que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales. Bueno (2001) define competencias esenciales como el resultado obtenido por la valorización combinada de tres clases de competencias básicas distintivas o interrelacionadas, como son las personales y tecnológicas y organizativas.

Brelade y Harman (2000) definen la administración del conocimiento como la adquisición y uso de los recursos para crear un ambiente en la cual la información está accesible a los individuos y en la cual los individuos adquieren, comparten y usan esa información para desarrollar su propio conocimiento, son animados y se les permite aplicar su conocimiento para beneficio de la organización.

Para Bukowitz y Williams (citados por Filius, 2000), administración del conocimiento es el proceso por la cual la organización genera salud de su intelecto o activo de conocimiento.

Para Phillips (2000), la administración del conocimiento es la habilidad para crear y acceder conocimiento. Es acerca de conexiones.

Para Andrew Mayo (Citado por Harrison, 1998), comenta que la administración del conocimiento es la administración de la información, el conocimiento y la experiencia disponible para la organización, es la creación, la captura, el almacenamiento, las disponibilidad y utilización para las actividades organizaciones.

### **2.2.3. Tipos de conocimiento**

La mayoría de los autores, reconocen que existen dos tipos de conocimiento, tal es el caso de Phillips (2000), para este autor, el conocimiento puede ser “explícito o tácito”.

El conocimiento explícito está almacenado dentro de los libros, manuales, bases de datos, notas y hasta en las paredes. Comenta que hay procesos, procedimientos y experiencias que han sido escritas, registradas o catalogas. El conocimiento explicito es también llamado Conocimiento referenciado.

El conocimiento tácito se encuentra en cada persona, o grupos de personas. Es una combinación de experiencia, juicio e intuición que no ha sido registrado. El conocimiento tácito también recibe el nombre de materia gris “greyware”. Sobre el conocimiento tácito King (20001), comenta que una premisa es que el conocimiento tácito puede ser convertido

a explícito. Agrega que el conocimiento tácito es mejor transferido de individuo a individuo.

Pero no todos los autores están de acuerdo con esta clasificación. Para De Long y Fahey (2000), esto es una fuente de confusión, el considerar solo dos tipos de conocimiento. Estos autores comentan que existen tres tipos de conocimiento: el conocimiento humano, el conocimiento social y el conocimiento estructural.

- **Conocimiento Humano:** Está constituido por lo que los individuos saben o saben como hacer. El conocimiento humano o individual está manifestado en habilidades, expertos y usualmente combina tanto el conocimiento explícito como el conocimiento tácito.
- **Conocimiento social:** Esta forma de conocimiento solo existe en las relaciones entre los individuos o entre los grupos. Por ejemplo en los equipos de investigación científica o diseñadores de páginas de Web que comparten cierto conocimiento compartido que es más que la suma del conocimiento individual de los miembros del equipo. El conocimiento social o colectivo es mayormente tácito, es compartido por los miembros del equipo y se desarrolla únicamente como resultado de trabajo colaborativo. Su presencia está reflejada por una habilidad de colaboración efectiva.
- **Conocimiento estructural:** Este es el conocimiento que está embebido en los sistemas, procesos, herramientas y rutinas de la organización. Aquí el conocimiento es explícito y está basado en reglas. Una distinción clave entre el conocimiento estructural y el primero de los dos tipos, es que el conocimiento estructurado se asume que existe independientemente de los individuos.

De Long y Fahey (2000) agregan que algunos investigadores y consultores argumentan que el conocimiento no puede existir independientemente del ser humano, pero ellos creen (en base a su experiencia) que el conocimiento es creado y embebido en las rutinas, sistemas y herramientas.

### **2.3. Proceso y fases de administración del conocimiento**

La mayoría de los autores distinguen una serie de acciones que deben ser aplicados más o menos sucesivamente en un contexto de administración de conocimiento. (Filius, 2000)

Wiig (citado por Filius, 2000) identifica tres fases de conocimiento que son; la creación, representación y uso del conocimiento. Además Wiig presenta un modelo cíclico que está conectado con las fases y estas son: “Investigar el conocimiento”, “construir conocimiento”, “organizar y enfocar el conocimiento” y “aplicar y explotar el conocimiento”.

Al respecto Davenport y Prusak (citados por Filius, 2000) distingue tres fases: la generación, codificación y coordinación, y la transferencia del conocimiento. Describen además las tareas de la administración del conocimiento: capturar, distribuir y usar el conocimiento.

Bukowitz y Williams (citados por Filius, 2000) identifican dos procesos en la administración del conocimiento: Proceso táctico y el proceso estratégico.

La administración tácita del conocimiento, esta formada por cuatro pasos, las cuales son tomadas por los trabajadores del conocimiento en su trabajo diario sobre una base continúa. Los cuatro pasos son: Reunión de información, uso de la información para generar valor, aprendizaje de lo que se crea y retroalimentación del nuevo conocimiento dentro del sistema.

Con respecto al proceso estratégico, la meta de la administración del conocimiento es alinear la estrategia de la organización de conocimiento con la estrategia del negocio. Este proceso comprende dos pasos: El gravamen del conocimiento en base a activos y la construcción, mantenimiento o privación del conocimiento en base a activos.

## **2.4. Etapas en el ciclo del conocimiento**

De Long y Fahey comentan que el conocimiento puede ser creado, organizado, y usado como la esencia de la empresa.

Al igual que De Long y Fahey, Tan (2000) menciona que el ciclo del conocimiento comprende las siguientes etapas: Identificación del conocimiento, creación de conocimiento, encapsulación del conocimiento, distribución y compartición de conocimiento, sin la recuperación del conocimiento y aplicación del conocimiento.

- **Identificación del conocimiento.-** La organización necesita identificar que conocimiento es importante y donde se encuentra. En otras palabras existe en vez de hay una necesidad de mapear la existencia de conocimiento en la organización. Esto es identificar que es y donde está. El conocimiento puede ser tácito (en la mente de algún individuo) o explícita (en algún documento)
- **Creación de conocimiento.-** Capturar el conocimiento, antes es necesario saber donde se crea la identificación, es entonces cuando se puede capturar el conocimiento. Se debe reconocer que el conocimiento también puede ser originado fuera de la empresa, en tal caso se encuentran con un recurso de conocimiento y evaluación antes que la creación de conocimiento per se.
- **Encapsulación del conocimiento.-** Se puede consultar el conocimiento de dos formas; indexando el recurso de conocimiento (personas, equipos, proyectos, documentos. Para

motivar la conversión del conocimiento tácito, se necesitan incentivos y la cultura corporativa adecuada. La cual debe ser desarrollada.

- Distribuir y compartir el conocimiento.- La distribución de listas deben ser usadas para identificar los equipos que estén interesados en alguna área de conocimiento en particular. Cuando el nuevo conocimiento es creado, un resumen del conocimiento puede ser enviada a las personas interesadas.
- Recuperación del conocimiento.- Puede ser por intranets y páginas de búsquedas para empujar el conocimiento que se necesita.
- Aplicación del conocimiento- Poner en práctica el conocimiento adquirido y además usar el conocimiento para crear nuevo conocimiento.

## **2.5. Estructura de la organización y la administración del conocimiento**

La estructura como una entidad está organizada y determina en alto grado la forma de cómo circula el conocimiento dentro de ella y entre ella y el entorno en el cual se desempeña. (Gutiérrez-Cuevas, 2001)

Además del organigrama, que fija los roles de manera oficial y más o menos estable, las estructuras se definen y reglamentan en los manuales de procesos y procedimientos. (Gutiérrez-Cuevas, 2001)

Sin embargo, al margen de las estructuras formales, ocurre espontáneamente una interacción de tipo cultural que puede llegar a ser esenciales para el aprendizaje, el intercambio de experiencias y saberes, la circulación y creación de conocimiento sobre los recursos y su aprovechamiento, el perfeccionamiento continuo de los procesos y los cambios del entorno. (Gutiérrez-Cuevas, 2001)

Gutiérrez-Cuevas nos dice que las organizaciones han producido continuas y complejas transformaciones en las estructuras debido a la entrada de la nueva era del conocimiento, citando a un artículo del Harvard Business, dice que muchas empresas de éxito han abandonado las estructuras jerárquicas conforme a modelos específicamente adaptados a la forma concreta en que su intelecto profesional crea valor. Este tipo de reorganización suele implicar el abandono de las ideas tradicionales.

## **2.6. Capital intelectual**

El valor de mercado de cada persona esta determinado por una combinación de conocimiento que la persona tiene y crea. Cada capital intelectual de la compañía es la

acumulación del conocimiento de los empleados. El valor de mercado de una compañía es determinado en gran medida por su capital intelectual, percibido por la inversión pública. (Phillips, 2000)

Willeman (1999) agrega que el conocimiento de la organización crea valor del activo intangible, esto es por la influencia colectiva de sabiduría de grupos o personas con quien ellos tienen una relación especial, y de la estructura de las redes que han desarrollado.

El capital intelectual es reconocer el activo intangible (propiedad intelectual, el conocimiento interno y capacidades)

Kar-Erick Sveiby (citado por Willeman, 1999) quien fue el primero en clasificar el activo del conocimiento en tres categorías:

- **Capital Estructura.**- Las patentes de las compañías, las marcas registradas, los derechos reservados, la propiedad de bases de datos, software, sistemas y redes. Estos son intangibles duros, de quienes la propiedad puede ser definida en el juzgado.
- **Capital Relacional.**- El valor de establecer relaciones con los clientes y los proveedores. Una vez entendido el valor del capital relacional, las compañías pueden invertir más en mantener a sus clientes utilizando programas de lealtad y mercadotecnia personalizada. Mantener a los clientes existentes es más rentable que obtener nuevos clientes.
- **Capital Humano.**- es la acumulación de habilidades, conocimiento y productividad de una organización, como individuo y como un grupo. Las personas son un activo difícil de administrar. Los empleados pueden ser activos, pero difíciles de administrar. El reto es crear un ambiente donde el talento individual sea más comprometido, productivo y satisfecho, después se crea un ciclo virtuoso en la cual las mejores personas son las que están en la organización.

Cowey (1999) comenta que las compañías del conocimiento crean valor por la influencia del capital intelectual en tres cosas que son importantes:

1°. Entender las ramificaciones:

- **Visión común.**- La organización del conocimiento tiene éxito solamente si hay una alineación muy fuerte con la cultura a través de la visión común.
- **Valores comunes.**- Construir el activo intangible depende de la buena voluntad para colaborar y compartir. Esta es una cultura organizacional, aspecto que es desarrollado para imprimir valor.

2°. Identificar y proteger la clave del activo intangible.- Cuando comienza ésta tarea las compañías se dan cuenta que ellos realmente no saben lo que ellos saben, y algunas veces es peor, porque no saben que ellos no saben.



3°. Decidir que será requerido para el futuro.— Las compañías de conocimiento deben asegurarse que las capacidades necesarias para el futuro están siendo construidas. Para ello es muy importante determinar la dirección del futuro por medio del proceso de planeación estratégica y un pensamiento visionario.

## **2.7. Desarrollo Endógeno**

Según Paul Romer (Citado por We, 1994) el desarrollo endógeno es una teoría simple que involucra el desarrollo económico de un sistema, estado, o nación. Menciona que el crecimiento viene desde dentro de un sistema, y este crecimiento es manejado por la acumulación de conocimiento. Agrega que hay que explotar lo que se tiene, enfocándolo en la educación, en el entrenamiento de trabajo y desarrollo de nuevas tecnologías para el mercado.

Existen diferentes modelos para el desarrollo endógeno, Paul Romer (Citado por We, 1994), en su modelo, menciona 4 elementos clave como son: el capital, el trabajo (habilidades de la persona), el nivel de tecnología y el capital humano.

Según We (1994), Uno de estos elementos, el capital humano, se le ha dado mucha importancia en la nueva economía, es uno de los factores internos que deben ser explotados para generar el crecimiento de una nación.

## **CAPITULO 3. ADMINISTRACIÓN/GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **3.1. Introducción**

El campo de la administración de recursos humanos ha cambiado drásticamente en años recientes, lo que le ha dado un papel mucho más amplio al administrador de recursos humanos. Cuando algunos especialistas especulaban sobre el futuro de la profesión, uno de ellos declaró: “Ayer, la compañía que tenía más acceso al capital o a la tecnología más reciente tenía la mayor ventaja competitiva. Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son los que van un paso delante de la competencia. Pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que está en la organización”. (Mondy y Noe, 1997)

### **3.2. Definición**

Existen muchas definiciones sobre Recurso Humano. García (1971) comenta que “el término de recurso humano ya da por sí solo una idea más o menos clara de lo que debe entenderse. Recurso humano, es todo aquello susceptible de ser aprovechado para algo”.

Mientras que Gestionar es, conforme al Diccionario de la Lengua: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Tiene la misma raíz latina -gerere- que Gerente o Gesta. (Ordóñez, 1996)

Ahora bien, para Mondy y Noe (1997), la administración de los recursos humanos (ARH), es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.

Para McKenna y Sikula (1989) la administración de recursos humanos trata acerca de cualquier actividad relacionada con la creación de un vínculo efectivo entre el individuo y la organización.

Claver, Gascó y Llopis (1997) comentan que los administradores de recursos humanos tienen como misión la identificación y el desarrollo de los potenciales que tienen los empleados. De lo que se puede deducir que la misión del departamento de recursos humanos es identificar y desarrollar el potencial que tienen los empleados de la empresa.

### 3.3. Diferencias en Recursos Humanos

La administración no puede plantearse en términos unívocos ni uniformes, sino amoldables de alguna manera a los distintos hombres y a las distintas organizaciones del trabajo. (Ordóñez, 1996)

El hecho diferencial de las organizaciones empresariales parece bastante evidente: no sólo por el tipo de negocio, productos, mercado, tecnología, grado de implantación, etc. Sino por su propia cultura histórica y posicionamiento ante el futuro. (Ordóñez, 1996)

Realmente existen diferencias entre las organizaciones, lo que ocasiona que se administre el recurso humano de diferente forma. Las causas de dichas diferencias se debe a los siguientes aspectos (Ordóñez, 1996):

- **Edad:** No es solo una cuestión de cronología, sino de actitudes y valores, de capacidades y enfoques. Conforme se avanza en el camino de la vida el abanico de expectativas e interesas se modifican ampliándose. La propia personalidad actuante – como reflejo de lo pensante- se construye y se conforma con el paso de los años. (Ordóñez, 1996)
- **Sexo:** Variable diferenciadora tan presente y tan visible que ha dado pie injustamente por supuesto, a una discriminación laboral hoy ya en claro camino de superación. (Ordóñez, 1996) Coincidiendo plenamente con Pilar Gómez Acebo (1995), cuando afirma que “el factor clave es la gestión de las personas en función de su mapa de intereses y no de su sexo”, cabe sin embargo preguntarse, al menos aquí y ahora, si las actitudes y sistemas de valores son los mismos en uno y otro sexo, si esos mapas de intereses coinciden, o si los esquemas motivadores son iguales.
- **Nivel cultural:** Las diferencias es verdad que ya no son tan abismales en nuestro país se ha producido un gran vuelco sociológico al elevarse considerablemente el nivel cultural y posibilitar su alcance a toda la población. Pero sigue aún existiendo marcadas diferencias no sólo por la cantidad de conocimientos profesionales acumulados, sino también por la actitud auto-formadora para actualizar, enriquecer y utilizar todo ese bagaje de conocimiento. (Ordóñez, 1996)
- **Ejercicio profesional:** El marco y las fronteras que delimitan cada puesto generan bastantes diferencias: trabajos de taller o de oficina, trabajos con margen para la creatividad o encasquillados en la rutina, trabajo hacia adentro o hacia los clientes o proveedores, trabajos, en fin con mando sobre otros o sin mando. En una gran medida, somos lo que somos por lo que hacemos: el tipo de trabajo conforma de alguna manera nuestra personalidad diferencial. (Ordóñez, 1996)

- Ubicación geográfica: “La empresa puede ser la misma y el negocio también, los objetivos los mismos e idénticos los procedimientos de trabajo y toda la barahúnda de normas, métodos, impresos”. (Ordóñez, 1996)

Hay quien dice que no es sólo cuestión de matices. Las diferencias existen y están ahí presentes no sólo en el pensamiento sino en los comportamientos.

La finalidad y responsabilidad de una Gestión de Recursos Humanos será la de una gestión global e integradora, capaz de contener en una misma línea estratégica las dos caras de una única moneda. (Ordóñez, 1996)

Por un lado, pautas y tendencias sólidamente establecidas y a disposición de todo el activo humano cualesquiera que sean sus diferencias o ubicaciones: posibilidades para la formación y el desarrollo, esquemas claros de motivación y compromiso, espacios abiertos para la autonomía y creatividad, exigencias firmes de esfuerzos. Productividad y resultados, reglas de juego negociado y pactado. (Ordóñez, 1996)

Por otro lado, diferenciación en el tratamiento y variedad instrumental en las aplicaciones que, sin caer en clasismos anacrónicos ya felizmente superados, pueda implicar incluso una gestión individualista y personalizada. (Ordóñez, 1996)

### **3.4. Funciones de la administración de recursos humanos**

Las áreas funcionales que están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos son: la planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene; relaciones laborales y con los empleados, e investigación de recursos humanos. (Mondy y Noe, 1997). McKenna y Sikula (1989) agrega el diseño y análisis del trabajo como un área funcional de la administración de recursos humanos.

- Análisis y diseño del trabajo

El análisis y diseño del trabajo deben realizarse antes de que las organizaciones puedan traducir declaraciones de propósitos y metas y objetivos a largo plazo en deberes y tareas que los miembros de la organización realizaran. Trata sobre la manera como se les dan instrucciones a los trabajadores sobre cómo cumplir con las exigencias de sus trabajos y sus puestos, constituye un punto inicial y fundamental para muchas decisiones subsecuentes relacionadas con el personal. (McKenna y Sikula, 1989)

La evaluación del rendimiento, la capacitación y desarrollo y la administración de sueldos y salarios dependen del análisis y diseño sobre la manera como se realiza el trabajo. (McKenna y Sikula, 1989)

- Planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos

Una organización debe tener individuos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos específicos con el fin de poder alcanzar sus objetivos. La obtención de estas personas comprende la planeación, el reclutamiento y la selección de recursos humanos. (Mondy y Noe, 1997)

- Planeación: La planeación de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias está disponible cuando se necesite. (Mondy y Noe, 1997; McKenna y Sikula, 1989).

La planeación de los recursos humanos implica la proyección y el pronóstico de las funciones actuales de personal dentro del futuro. El establecimiento de un plan de empleo consiste en pronosticar las normas futuras de una organización y del ambiente del trabajo, y después relacionar las necesidades de recursos humanos con estas condiciones. (McKenna y Sikula, 1989)

La aplicación e implantación del mismo, se necesita de un enfoque de sistemas puesto que en éste intervienen varias etapas interrelacionadas de actividades de contratación, la capacitación y el desarrollo de carrera (Wanous, 1980; citado por McKenna y Sikula, 1989)

- El reclutamiento: es el proceso de atraer individuos en número suficiente o estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa. (Mondy y Noe, 1997) Para McKenna y Sikula (1989) el reclutamiento es el acto o proceso mediante el cual una empresa intenta obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales. Su meta es crear un conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar para una compañía.
- Selección: La selección es el proceso por el cual la empresa escoge, de entre un grupo de solicitantes, a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes y para la compañía. (Mondy y Noe, 1997)

Para McKenna y Sikula (1989) la selección implica escoger, por preferencia, algunos objetos o cosas de entre otros. En lo referente a empleo, la selección significa específicamente la decisión de contratar a un número limitado de trabajadores de un grupo de empleados potenciales.

El objetivo es de clasificar o eliminar a las personas que no están calificadas para satisfacer las necesidades organizacionales. (Arvey, 1979; citado por McKenna y Sikula 1989)

Es vital el desarrollo exitoso de estas tres tareas, si la corporación ha de lograr su misión efectivamente. (Mondy y Noe, 1997)

- Desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de recursos humanos, ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivos. El desarrollo de recursos humanos es necesario porque las personas, los puestos y las empresas siempre están cambiando. Además, el mejoramiento continuo es obligatorio para que la empresa pueda seguir siendo competitiva. El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan en la organización y continuar durante su carrera. (Mondy y Noe, 1997)

A los programas de Desarrollo de recursos humanos en gran escala se les llama Desarrollo Organizacional. El propósito del DO es modificar el ambiente dentro de la empresa para ayudar a los empleados a que se desempeñen con mayor productividad. (Mondy y Noe, 1997)

Otros aspectos que comprende son la planeación de carrera y la evaluación del desempeño.

- Planeación de carrera: Es el proceso en el que se fijan metas de recursos humanos y se establecen los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizaciones no son cosas separadas y diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos. (Mondy y Noe, 1997)

La carrera es una secuencia que abarca toda la vida y que consta de experiencias profesionales, educativas y de desarrollo que una persona proyecta a través del mundo de trabajo. (McKenna y Sikula, 1989)

La planeación de carrera es importante porque logra generar un compromiso entre el individuo y la organización, desarrolla perspectivas a largo plazo, porque se reducen los gastos de empleo y rotación de personal, disminuye la obsolescencia de los empleados, ayuda a promover la eficacia organizacional y promueve el logro de metas en el individuo. (McKenna y Sikula, 1989)

La responsabilidad del desarrollo y planeación de carreras es tanto por parte del individuo como de la organización, ya que como May, Super y Bohn (citados por McKenna y Sikula, 1989) afirman cada parte debe intervenir estrechamente en las decisiones tomadas y en las acciones emprendidas.

- Evaluación del desempeño: Es el medio para evaluar a los empleados y a los equipos, para determinar cómo están desarrollando las tareas asignadas. Proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las deficiencias identificadas, lo que les permite convertirse en empleados satisfechos y productivos. (Mondy y Noe, 1997) McKenna y Sikula (1989), comenta que la evaluación del desempeño, ocurre en todos los niveles de una empresa, y que es parte importante de la operación de cualquier empresa. Está estrechamente vinculada con el estatus y los sistemas de recompensas de

una organización. Agrega además que por su misma naturaleza la evaluación del desempeño no puede ser completamente objetiva.

- Capacitación y desarrollo

McKenna y Sikula (1989) hablan de un complemento entre la capacitación y desarrollo del personal, comenta que el desarrollo en lo referente a aspectos de personal y rotación de personal, se considera como un proceso educativo a largo plazo que usan un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales. Ahora bien a la capacitación la considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para acrecentar la eficiencia en el logro de las metas organizacionales.

McKenna y Sikula (1989) afirman que existen muchas razones por las cuales las compañías inician programas de capacitación y desarrollo. Las cuales son: la productividad, la calidad, la planeación de los recursos humanos, la moral, las prestaciones indirectas, la salud y seguridad, la prevención de la obsolescencia y el desarrollo personal.

David A van Adelsberg (1999) comenta que las empresas saben que la capacitación y desarrollo es una herramienta clave en la estrategia. Recalca además que las empresas no están convencidas de que el departamento que se encarga de proveerles estos recursos, realmente les ofrezca lo que necesitan. Y cuando se requiere medir el impacto tangible que este brinda, pocas empresas están convencidas de que la capacitación y desarrollo es una inversión que genera frutos a largo plazo.

- Compensaciones y prestaciones

Constituye el pago justo de un día de trabajo, este aspecto es algo que según Mondy y Noe (1997) ha atormentado a los administradores, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de compensaciones bien pensado proporciona a los empleados remuneraciones adecuadas y justas por la contribución que hace para alcanzar los objetivos organizacionales. La compensación comprende toda remuneración que los individuos reciben como resultado de su empleo. (Mondy y Noe, 1997)

McKenna y Sikula (1989) nombra a esta función Administración de las prestaciones, y la define como la manera en la que se recompensa a los empleados por sus esfuerzos que contribuyen al logro de las metas de una organización.

La remuneración puede ser una combinación de los siguientes conceptos:

- Pago (sueldo y salario).- El dinero que recibe una persona por desempeñar un puesto. (Mondy y Noe, 1997) Según McKenna y Sikula (1989) el sueldo es una compensación de tipo económico (que en general se calcula por hora) que se paga al personal de nivel inferior o de tipo operativo, mientras que el salario

suelen asociarse con las compensaciones financieras que se acuerda pagar a un empleado a intervalos regulares por servicios prestados, son compensaciones fijas que se pagan a los titulares de puestos.

- Prestaciones: Remuneraciones financieras adicionales además del salario base, que incluyen vacaciones pagadas, permiso por enfermedad, pago de días festivos y seguro médico. (Mondy y Noe, 1997; McKenna y Sikula, 1989)
- Remuneraciones no financieras: Estas son remuneraciones no monetarias, como el placer del trabajo desempeñado o un ambiente agradable de trabajo. (Mondy y Noe, 1997) como McKenna y Sikula (1989) menciona son incentivos para atraer a los trabajadores potenciales.

Dolmat-Connell (1999), comenta que los programas de compensaciones, aseguran los niveles apropiados de competitividad, además son como la liga entre los empleados y el negocio, por lo que ayudan a conducir el comportamiento que se necesita en la organización.

- Seguridad e higiene

“El tema de la salud y la seguridad de los trabajadores ha sido un tema importante en el proceso de empleo durante varios años”. (McKenna y Sikula, 1989)

La seguridad implica la protección de los empleados respecto de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. (Mondy y Noe, 1997) McKenna y Sikula (1989) la define como el estado que implica la ausencia de daños o peligros. La seguridad organizacional se enfoca en las lesiones debidas a accidentes.

Para Mondy y Noe (1997), la higiene significa estar libre de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental. McKenna y Sikula (1989) definen en vez de higiene, salud. Para ellos salud es el estado o nivel de equilibrio corporal. La cual al igual que Mondy y Noe (1997) la divide en dos áreas, la salud física y la salud mental. Como se puede observar la salud se enfoca a enfermedades.

Estos aspectos del trabajo son importantes, porque los trabajadores que laboran en un ambiente seguro gozan de buena salud, tienen más probabilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo para la organización. (Mondy y Noe, 1997)

McKenna y Sikula (1989), señala que estos programas intentan alcanzar los siguientes objetivos: La productividad del trabajador, la moral y compromiso, la unidad organizacional, y la eficacia general de la organización y los empleados.

- Las relaciones laborales y con los empleados

McKenna y Sikula (1989), señala que los deberes y responsabilidades del especialista de personal están bajo el control de lo que se establece en el contrato de empleos. Este



acuerdo de empleo entre la gerencia y los trabajadores puede ser general e implícito o muy específico y explícito. Cualquiera que sea el caso, el desarrollo, negociación y cumplimiento del contrato de empleo son decisivos para el trabajo del profesional de personal.

McKenna y Sikula (1989), también menciona que aunque las relaciones entre la gerencia y los trabajadores tienen interés en situaciones de trabajo sindicalizados y no sindicalizados, el término contrato colectivo designa por lo general, el proceso de negociación en el cual intervienen dos partes: los trabajadores, sindicalizados o no, y la empresa.

En cuanto a los sindicatos, la legislación exige que una empresa reconozca a un sindicato y negocie con él de buena fe, si los trabajadores de la compañía desean que éste los represente. Anteriormente, esta relación era una forma de vida aceptada por muchos patrones. Sin embargo, las organizaciones sin sindicatos suelen luchar por satisfacer las necesidades de sus empleados relacionadas con el trabajo, a fin de que sea innecesaria la representación sindical para que los individuos alcancen sus metas personales. (Mondy y Noe, 1997)

- Investigación de recursos humanos

La investigación de recursos humanos cobra cada vez mayor importancia, y es probable que esta tendencia continúe. La investigación de recursos humanos es el estudio sistemático de los recursos humanos de una empresa con el propósito de maximizar el alcance de las metas organizacionales y personales. Es importante mencionar que las aplicaciones específicas de la investigación de recursos humanos dependen en alto grado de las necesidades de la empresa. (Mondy y Noe, 1997)

Las áreas funcionales de la Administración de recursos humanos no están separadas ni son diferentes; están íntimamente interrelacionadas. La gerencia debe reconocer que las decisiones en un área afectarán a las otras. (Mondy y Noe, 1997)

### **3.5. Factores ambientales que afectan la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos se ve afectada por muchos factores que son parte del ambiente externo de la empresa o de su ambiente interno. Es frecuente que la empresa tenga poco control, si es que tiene alguno, sobre la forma en la que el ambiente externo incide en la administración de sus recursos humanos. Estos factores afectan la organización desde fuera de sus fronteras. Aún más, factores importantes dentro de la misma firma influyen en la forma en que la empresa maneja sus recursos humanos. (Mondy y Noe, 1997)

Los factores que afectan a los recursos humanos de una empresa desde fuera de sus fronteras constituye el ambiente externo. Los factores externos comprenden la fuerza de

trabajo, las consideraciones legales, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología y la economía. Cada factor ya sea por separado o en combinación con otros, puede imponer restricciones al trabajo del gerente de recursos humanos, de manera que el gerente de RH debe identificar y considerar el impacto de tales factores. (Mondy y Noe, 1997)

El ambiente interno también ejerce una presión considerable sobre la administración de recursos humanos. Estos afectan los recursos humanos de una compañía desde dentro de sus límites. Los principales factores internos incluyen la misión, las políticas, la cultura corporativa, el estilo gerencial de los altos directivos, los empleados, la organización informal, las otras unidades de la empresa y los sindicatos. Estos factores tienen una gran incidencia en la determinación de las interacciones entre la administración de recursos humanos y otros departamentos dentro de la organización. Tales interacciones tienen un gran efecto sobre la productividad global de la empresa, de manera que es vital que sean positivas y apoyen la misión de la compañía. (Mondy y Noe, 1997)

### **3.6. Falta de interés hacia la función de Recursos humano.**

El área de recursos humanos por su naturaleza es conflictiva y contradictoria. Ha provocado que haya poco interés sobre ella, generalmente es considerada como un órgano “staff” de carácter estrictamente consultivo, carente de autoridad y que se ocupa de problemas pequeños (Claver, Gascó y Llopis, 1997)

Reynolds (citado por Claver, Gascó y Llopis, 1997) realizó un estudio en el que identificó las percepciones que tienen los otros departamentos o mandos intermedios sobre los recursos humanos, y son los siguientes:

- Proporcionan información poco significativa o importante.
- Se encarga de temas legales, contratación y despidos de personal de bajo nivel.
- No hace aportación a la dirección estratégica de la empresa.
- Ejecuta políticas tardías, irrelevantes y consumidoras de tiempo.

Fitz-Endz (citado por Claver, Gascó y Llopis, 1997) proporciona una lista que refleja las imágenes más frecuentes que los directivos de línea tienen sobre la función de recursos humanos.

- Es demasiado costosa.
- No añade valor.
- Es burocrática e inservible.
- Sus funciones las pueden realizar los mismos departamentos.
- La gente de ese departamento pierde tiempo, interfieren en el trabajo diario y no tienen un concepto real de la empresa.

Se puede observar que existe la misma tendencia entre lo que Reynolds encontró en su investigación y lo que Fitz-Endz señala. Ambos coinciden en que esta área no añade valor a la empresa.

### 3.7. Logros y contracciones de la dirección de recursos humanos.

Ahora bien, como ya se mencionó anteriormente, la misión que persigue el departamento es la identificación y el desarrollo de los potenciales que tienen los empleados. Claver, Gascó y Llopis (1997) mencionan que lo anterior lo conseguirán si se ofrecen mejores y mayores posibilidades de promoción, se crea un ambiente que favorezca la innovación y el cambio, y si se logra una participación del empleado en las decisiones, para así aumentar la motivación para mejorar el desempeño.

Desgraciadamente muchas de las cosas que debe de hacer el departamento de Recursos Humanos, han llegado a contradecirse. Claver, Gascó y Llopis (1997) detectaron los siguientes puntos en los cuales se muestra los obstáculos y contradicciones que tienen que superar para lograr su objetivo final.

Logros		Contradicciones
-Ofrecer más información y mayores posibilidades de promoción	A L	-Se constriñen los presupuestos
-Favorecer la introducción de mejoras y cambios permanentes	M I S	-Se asegura la simplificación y estandarización
-Conseguir la involucración, presencia y participación.	M O	-Se mantiene el control y la disciplina
-Construir una nueva cultura	T	-Se rinde honor al pasado
-Conseguir un mayor desempeño individual	I E	-Se mantiene el trabajo en equipo
-Mejorar la productividad y la motivación de los empleados	M P O	-Desaparece la seguridad en el empleo
-Estimular la proyección y mejorar la carrera de los colaboradores	Q U E	-Desaparecen niveles y se reducen las posibilidades de promoción.

Tabla 3.1 Logros y contradicciones de los recursos humanos

## **CAPITULO 4. CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **4.1. ¿Qué es cultura organizacional?**

A pesar de ser un concepto relativamente reciente, existen muchas definiciones entorno a Cultura Organizacional.

Arévalo (2000), comenta que la palabra cultura proviene del latín, que significa culto, agricultura y sus componentes, son cults(cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

Para Casares y Alfonso Silicio (2000), la cultura es el elemento de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad y destino a una organización y a la sociedad.

Robbins (1999) comenta que cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes a los miembros. Agrega además que la cultura se transmite a los nuevos miembros; hay muchos elementos de la cultura que los sujetos los interiorizan del modo que incluso forman parte de su identidad.

Rossmann citado por Dávila y Martínez (1999) comenta que la cultura prescribe la forma en que la gente debería actuar, ésta regula las conductas apropiadas y aceptadas en ciertas situaciones.

Para Smircich, citado por Dávila y Martínez(1999) es un mecanismo regulador o de integración, que está formada por ciertos elementos tales como patrones de creencias, valores y normas y que en conjunto estos elementos son un buen medio para que los miembros se identifiquen con la filosofía de la organización, legitimen sus actividades y socialización a los nuevos miembros.

Schein, citado por Dávila y Martínez (1999) dice que la cultura organizacional son las formas dadas por hecho (compartido y tácito) en que se percibe, piensa y reacciona ante los diferentes contextos.

Firestone y Wilson (citado por Dávila y Martínez, 1997) definen como un sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas. Para Ouchi, citado por Dávila y Martínez (1999), son símbolos, ceremonias y mitos que comunican sus valores y creencias de la organización a sus empleados.

Montes (1999) dice que la cultura es la expresión dinámica en transformación constante, de los elementos en interacción que conforman los códigos y normas de vida, resultado de la relación del hombre en sociedad.

Hoy y Mesbel, citados por Dávila y Martínez (1999) comenta que la cultura es la manifestación colectiva de supuestos tácitos. Mientras que Granell citado por Arevalo (2000) nos dice que es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por valores, creencias, actitudes y conductas.

Arevalo (1999) citando a García y Dolan nos comenta que la cultura organizacional es la forma características de pensar y hacer las cosas. Para Guadez (Arevalo, 2000) la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización. Mientras que para Valle (Arevalo, 2000) es el fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y supuestos de éstas.

Miller (2000) nos dice que es el patrón de normas, valores, creencias y actitudes que influyen el comportamiento individual y del grupo dentro de la organización. Originado con los fundadores de la organización, esas normas, valores y creencias son moldeados con el tiempo por los ejecutivos y otros stakeholders. Esos valores se filtran a través de la organización, se redefine o se modifica en las prioridades día a día y con las acciones de todos los administradores y empleados en el negocio.

Sobre la base de estas definiciones, y a la comparación entre ellos, podemos observar que nos hablan sobre “compartir” algo entre los miembros de una organización, pero difiere en qué es lo que comparten, para algunos lo que se comparte son los valores para otros las creencias, otros nos dicen que hábitos y actitudes.

Dávila y Martínez (1999) mencionan algo muy importante, nos dice que la cultura posee un ingrediente holístico, es decir, no se limita sólo a uno de sus elementos, sino al conjunto de referentes que orientan las acciones de determinados grupos humanos. En este sentido lo que delimita el tipo de cultura son los grupos y no las situaciones particulares.

Se puede decir, en conclusión que la cultura organizacional es lo que identifica y diferencia a una organización, logrando que sus miembros se sientan parte de ella compartiendo los mismo valores, costumbres, normas, símbolos y lenguaje.

Se habla de valores, costumbres, símbolos y lenguaje, pero ¿qué significa cada uno de estos conceptos? Montes (1999) los define de la siguiente manera:

- Valores.- Son creencias o sentimientos ampliamente mantenidos, sobre algunas actividades, relaciones, sentimientos o metas que son importantes para la identidad y el bienestar de la comunidad.

- Símbolos.- Son acciones o creaciones humanas que representan algo distintivo de sí mismo, pueden ser denotativos o referenciales (enuncian algo sin profundidad) y expresivos o connotativos (conllevan asociaciones amplias que se refieren a la estructura de valores de una sociedad).
- Normas.- Son reglas de conducta colectiva comunmente aceptadas, que revisten cierto grado de obligatoriedad.
- Costumbres.- Son normas sobresalientes y son salvaguarda de la identidad cultural del grupo.

#### 4.2 Niveles de la Cultura Organizacional y su interacción

Los niveles de la cultura se desprenden de la definición del concepto de cultura, en general estos niveles varían ya sea por el nombre que recibe cada nivel, como el número de niveles, los cuales están entre 3 y 4.

Schein , citado por Dávila y Martínez (1999), comenta que la cultura puede ser vista como tres cosas: artefactos, valores y supuestos. Schein los define como sigue:

- Artefactos: Representan la superficie de la cultura y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural.
- Valores: Están representados por los principios sociales, filosofías, metas y estándares con un valor intrínstico.
- Supuestos o creencias (con respecto a la realidad y a la naturaleza humana): La esencia de la cultura.

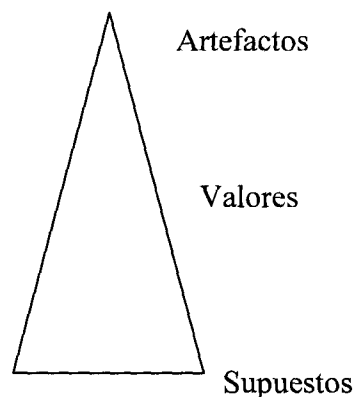


Figura 4.2. Niveles de cultura

supuestos. Agregó además, que puede darse el caso de que cambiando los supuestos, puedan modificar los valores y por ultimo a los artefactos, pero esto sería muy difícil, pero no imposible de lograr.

Hoy y Mesbel, citado por Dávila y Martínez (1999), establecieron los mismos tres niveles de cultura, aunque denominaron al nivel superficial como normas, y definen de la siguiente manera estos conceptos:

- **Normas compartidas:** Las normas son expectativas informales, no escritas, de lo que ocurre en la superficie de la experiencia. Los participantes organizacionales comunican las normas mediante historias y ceremonias que proporcionan ejemplos de lo que representa la organización. La cultura, definida como normas compartidas representa el menor grado de abstracción y profundidad en el nivel del concepto.
- **Valores Compartidos:** A mitad del nivel de abstracción y profundidad se encuentra este punto. Los valores definen el carácter de la organización, y le dan un sentido de identidad. A este respecto el concepto promulgado por los estudiosos del tema es el de valores centrales, designados como aquellos que son compartidos, aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional.

Al respecto Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders, citados por Dávila y Martínez (1999), establecieron una diferencia importante, que los valores compartidos no son los mismos que los valores aceptados. Los valores aceptados provienen de la organización mientras que los valores compartidos provienen de los aspectos demográficos que poseen los miembros.

- **Cultura como supuestos tácitos:** En el nivel de mayor profundidad, la cultura es la manifestación colectiva de supuestos tácitos. Se refiere a la visión del mundo que es compartido entre los miembros de la organización. Representa la manera de percibir, pensar y sentir los problemas que ejerce el contexto en la organización y la manera de entender la integración como unidad orgánica. Uno de los atributos de los supuestos es que se dan por un hecho y no son cuestionados.

#### **4.3. Posturas con respecto a cultura organizacional**

Al investigar sobre la cultura organizacional, los investigadores se topan con diferentes posturas que intervendrán en la forma en que trabajarán, algunas de las posturas son: postura ante la opción paradigmática, ante la manifestación, ante la metodología de investigación y la postura de segmentación.

- **Postura ante la opción paradigmática.**

Esta postura pone en debate, el hecho de que la cultura organizacional sea un elemento que la organización tiene o que la organización es una cultura.

Al respecto Smircich, citado por Dávila y Martínez (1999), comenta que la cultura se usa en dos sentidos, como variable y como metáfora fundamental.

Como variable, comenta que la cultura es algo que la organización tiene, y puede ser vista como variable externa (cultura nacional) o variable interna (cultura organizacional). Desde este punto la vista, como variable interna, se puede decir que la organización es algo que se puede manejar para fines prácticos.

Como metáfora fundamental, la cultura es lo que la organización es. En este sentido el estudio de la cultura se realiza considerando a la organización como cultura. Aquí el interés radica en entender la complejidad social de la organización con el fin de llevar a una reflexión.

Para Alvesson, citado por Dávila y Martínez (1999), la cultura puede ser conceptualizada en dos vertientes: como herramienta o como trampa.

Como herramienta la cultura organizacional es vista como el mecanismo para promover acciones administrativas más efectivas y representa una formulación “ofensiva” contra una herramienta para obtener efectividad.

Como trampa, la cultura es vista “como punta de entrada hacia un entendimiento más comprensivo y hacia una reflexión. Representa una formulación “defensiva” que ve a la cultura como un obstáculo para la racionalidad económica y la efectividad”. (Alvesson citado por Dávila y Martínez, 1999),

Dávila y Martínez (1999) muestran las tendencias en cuanto a si la organización es una cultura o es cultura. Comentan que la diferencia que existe entre estas orientaciones es el tiempo.

La diferencia está dada por el tiempo.	La organización tiene cultura	Visión a corto plazo	Adoptada por consultores y directivos
	La organización es una cultura	Visión a Largo plazo	Académicos

Tabla 4.4. Diferencia entre orientaciones

Realmente no se ha llegado a un acuerdo con respecto a esta postura, pero dependiendo de lo que se quiere investigar, será la orientación que se tome: organización como cultura o la organización tiene cultura.

- Postura ante la manifestación

Esta postura se refiere al grado en que la cultura está o no subordinada a la interpretación de los miembros de la organización, para que pueda ser considerada como



existente. Por un lado Ouchi, citado por Dávila y Martínez (1999) afirma que la cultura organizacional existe y que se manifiesta independientemente de la observación humana. Por otro lado están los que aseguran que la cultura solo existe en la experiencia, en la mente de las personas.

Existen algunos autores como Hatch, citado por Dávila y Martínez, (1999) que argumentan la posibilidad de que las dos posturas sean correctas.

Dávila y Martínez concluyen en que la interpretación objetiva y subjetiva de los elementos culturales se da por igual entre los miembros de una organización, Lo que constituye el punto central de que la diferenciación está en el elemento cultural al que se alude y lo que los miembros de la organización interpretan.

- Postura ante la metodología de investigación

Esta postura está relacionado con la forma en que se llevara acabo la investigación, Dávila y Martínez, comentan que la metodología a aplicar depende del objetivo del estudio. En esta postura lo que esta en debate, como comentan las autoras es el objetivo más práctico que se quiere conocer.

Consideran que quizás lo que se deben de preguntar es qué se quiere conocer de la cultura organizacional, posiblemente las normas, los valores, los supuestos, los símbolos etc., lo que va a permitir seleccionar la metodología adecuada para realizar una investigación sobre cultura organizacional.

- Postura de segmentación

Esta postura se refiere a la existencia de subculturas en una organización, al respecto Morgan, citado por Dávila y Martínez (1999), aseveró que la cultura de una organización puede estar fragmentada, dividida en grupos que ven el mundo de muchas y variadas formas o que tienen diferentes aspiraciones de la organización. Sobre este tema se hablará detalladamente más adelante.

#### **4.4. Características de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional, presenta una serie de características que la hacen ser un elemento importante dentro de la organización. Tom Peters y Robert Waterman consultores de McKinsey, realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores que se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil. (Arevalo, 2000) Ramirez (2000) y Robbins (1999) coinciden con Arevalo (2000) sobre los elementos o características que distinguen a una cultura organizacional.

Una de las características que mencionan es la innovación y asunción de riesgos, esto es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.

El segundo es la atención al detalle, que se refiere al grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los pequeños eventos que suceden día a día al detalle.

Mencionan también la orientación a resultados que es el grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.

Siguiendo con la orientación a las personas, esto es el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización. Orientación al equipo, es otra de las características que muestra el grado en que las actividades de trabajo están organizadas al rededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos. La energía, es el grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva. Por último mencionan la estabilidad que es el grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el estatus quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

#### **4.5. Importancia de la cultura organizacional.**

La cultura organizacional es un factor muy importante en las organizaciones, proporciona identidad a los individuos, una cultura fuerte hace que los individuos se pongan la camiseta, además facilita o dificulta el cambio que se dé en la organización. Además proporciona a los empleados un entendimiento claro de la manera de hacer las cosas en la compañía, los orienta. (Robbins, 1999)

La cultura, como menciona Robbins (1999) proporciona estabilidad a la organización. Si una cultura es fuerte, logra una unanimidad de propósito, propicia la cohesión, integración, la lealtad y el compromiso con la organización, lo que genera que los empleados no deseen abandonar la empresa.

Podríamos decir que los empleados pasan más tiempo en la organización, y los valores que el individuo tenga pueden ser reforzados o minimizados dependiendo de los valores de la organización.

#### 4.6. Desventajas de la cultura organizacional.

Anteriormente se habló de la importancia que la cultura tiene y sobre todo de los beneficios que esta proporciona a la organización. Pero no todo es maravilloso, la cultura organizacional también tiene sus desventajas.

Robbins (1999) claramente manifiesta que la cultura tiende a ser estable, pero es uno de los aspectos más difíciles de cambiar en una organización. Estamos tratando con personas que piensan, sienten y toman decisiones y actúan sobre la base de ella. Robbins (1999) menciona tres desventajas principales sobre cultura organizacional, ellas son: la barrera contra el cambio, barrera contra la diversidad, y las barreras contra las fusiones y adquisiciones.

- Barrera contra el cambio.- La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecen la efectividad de la organización. Skinner, citado por Robbins (1999) menciona que para muchas organizaciones con culturas fuertes, las prácticas que propiciaron a los éxitos anteriores, pueden conducir al fracaso, si estos no se ajustan a las necesidades ambientales.

Esta barrera es una de las más comunes entre las empresas, actualmente el ambiente cambia muy rápido y las organizaciones se topan con nuevos factores que modifican su cultura, como puede ser la tecnología y las nuevas prácticas administrativas.

Arevalo (2000) al respecto menciona que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto de que es difícil de manejar, puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar. Pese a presentarse esa dificultad, la cultura si puede ser gerenciada y transformada, pero el éxito que se puede obtener de ese cambio solo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

- Barrera hacia la diversidad.- La contratación de nuevos empleados que a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización. (Arevalo, 2000)

A pesar de que la gerencia quiere que los nuevos empleados se adapten a la nueva cultura, a los valores centrales que esta tienen, la gerencia al mismo tiempo reconoce y muestra apoyo a las diferencias que estos empleados traen al lugar de trabajo. La organización contrata individuos de otros lugares ya que proporcionan fortalezas diversas al lugar de trabajo Pero puede provocar que la cultura fuerte disminuya, conforme la gente trate de ajustarse a la cultura. La cultura organizacional puede ser una desventaja cuando elimina la fortaleza única que los individuos con diferentes experiencias aportan a la organización. Además la cultura organizacional, puede apoyar el prejuicio institucional o se vuelve insensible a la gente que es diferente al resto de la organización. (Arevalo, 2000)

- Barrera contra las fusiones y adquisiciones.- Esto se refiere a los problemas para la integración de empresas debido a las diferencias de cultura de las organizaciones. (Arevalo, 2000)

Generalmente las organizaciones al momento de fusionarse o adquirir una empresa se enfocaban en que los productos fuesen complementarios, o en ver las ventajas financieras, y se olvidaban de un factor muy importante que es la cultura organizacional, y tendían al fracaso.

Al respecto Mycek (2000) comenta que lo financiero es importante, pero a largo plazo el éxito de una organización, es realmente determinado por la cultura de la organización, porque la cultura determinará o no si las personas quieren ser parte de esa organización.

#### **4.7. Efectos sobre los miembros de la organización.**

Anteriormente se mencionaba que los individuos pasan mucho tiempo en la organización, y es por lo mismo que llegan a determinar su comportamiento tal y como Robbins (1999) menciona, cabe aclarar que no determina totalmente su comportamiento, porque el individuo también se desenvuelve en una sociedad diferente a la de la organización.

Robbins (1999) comenta que las organizaciones guían la manera de pensar del individuo, ya que esto se basa en los valores que el individuo tiene y que toma del ambiente de la organización donde se desenvuelve.

Apoyando lo anterior Arevalo (2000) identifica tres formas en las que la cultura organizacional influye en la conducta de los empleados.

- Valores organizacionales. Este concepto está relacionado a lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios
- Clima organizacional. Es la atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores.
- Estilo gerencial. La forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

#### 4.8. Culturas uniformes

Como mencionamos anteriormente las organizaciones tienen subgrupos dentro de ella, Robbins (1999) menciona que existe una cultura dominante, que expresan los valores centrales que comparten la mayor parte de los miembros de la organización.

Las subculturas como Dávila y Martínez (1999) mencionan, hacen alusión a la forma o existencia de los subgrupos. Y de aquí surgen preguntas sobre la cultura homogénea o heterogénea, o si son fuertes ó débiles. Cuestiones con las que coincide con Robbins(1999).

Robbins (1999) apoya lo anterior al decir que también hay subculturas que generalmente se dan por departamento o por separaciones geográficas.

Van Maanen, citado por Dávila y Martínez (1999) sugirió que tanto los procesos de socialización organizacional, como la cultura de la profesión a la que pertenecen eran entre otros factores, los que determinaban la formación de subculturas en las organizaciones.

Sackman, citado por Dávila y Martínez (1999) no coincide con Robbins (1999), él encontró en su estudio de tres organizaciones que pertenecían al mismo grupo industrial, que no era la estructura organizacional (pertenecer a un departamento o dirección) la que contribuía a la formación de subgrupos, sino las percepciones que los miembros tenían con respecto a la función profesional que desarrollaban y a la responsabilidad de dicha función, en lo cual coincide con Van Maanen.

Cuando se habla de una cultura dominante, se habla de la cultura organizacional. Una cultura dominante o cultura organizacional expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

Robbins (1999) menciona que las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan. Los valores centrales se mantienen en esencia, pero se modifican para reflejar la situación distintiva de la unidad separada.

Algo muy importante es que la cultura organizacional sea fuerte que sobrepase a las subculturas. Robbins (1999) comenta que si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente de numerosas subculturas, se disminuiría en forma significativa el valor de la cultura organizacional como variables independiente, ya que no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado. El aspecto de "Significado compartido de la cultura" es lo que lo hace un instrumento tan potente para guiar o moldear el comportamiento.

#### **4.9. ¿Cómo se aprende la cultura?**

La cultura organizacional es aprendida por los miembros de la organización, principalmente por cuatro medios, como Robbins (1999) menciona. A través de las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

- **Historias.** Son historias que suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de las reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser millonarios y la forma como la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporciona explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
- **Rituales.** Son secuencias repetitivas que expresan y refuerzan los valores clave de la organización indican que metas tienen mayor importancia, qué gente es importante y cuál no lo es.
- **Símbolos Materiales.** La distribución física de la eficiencia corporativa, el tipo de automóviles que los ejecutivos de alto nivel reciben y la presencia o ausencia de aviones corporativos.
- **Lenguaje.** Las organizaciones y unidades dentro de la organización usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

#### **4. 10. Influencias sobre la cultura**

La cultura de una organización es influenciada principalmente por tres medios, por el entorno en el que se desenvuelve, por la cultura de la nación, por el clima organizacional y por los líderes. Robbins (1999)

Su entorno guía a la organización en cuando a los cambios que puedan suceder, y esto afecta en cierta medida a su cultura, pero existen valores centrales que se mantienen firmes y que no podrán ser cambiados. Al respecto, Dávila y Martínez (1999), agregan que los supuestos de la organización, pueden venir de su entorno o de su líder. Robbins (1999) menciona que los líderes moldean la cultura organizacional, como anteriormente comentamos.

La cultura de la nación, afecta en gran medida ya que los estilos de administración por países difieren mucho, además la cultura nacional tiene un mayor impacto que la cultura organizacional en los individuos(Robbins, 1999)A lo que Hosftede, citado por Barca y Solís(1997) después de una investigación en empresas multinacionales. Con ayuda de sus 5 dimensiones culturales, que más adelante les veremos, que expresan las actitudes

mentales con relación a aquellas que parece posible clasificar las formas de organización que varía de país en país. “Con esto comenta que los individuos reciben de su cultura de origen una serie de predisposiciones que los hacen comportarse de una o de otra forma, el valor principal es la de permitir la vida social fundamentada en cierta estabilidad de conductas humanas en determinadas situaciones.”

Robbins(1999), dice que el clima organizacional es una influencia potencial, a lo que Arevalo(2000) agrega, que el clima organizacional ejerce una influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, hay que recordar que el clima es un resultado de la cultura organizacional, pero también que el clima organizacional influye en dicha cultura organizacional.

#### **4.11. Clima organizacional**

El clima organizacional es un cambio temporal en la actitud de las personas. (Robbins, 1997) a lo que Arévalo (2000) denomina como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone es una fuerza que influye en la conducta del empleado. Se puede deber a varias razones: Días finales de cierre anual o inscripciones semestrales.

Robbins (2000) señala que es muy importante que al momento de recopilar información sobre una cultura hay que tener cuidado de no confundirla con el clima organizacional que puede atravesar la organización.

#### **4.12. Funciones de la cultura organizacional**

La cultura organizacional juega un papel muy importante en las organizaciones tiene muchas funciones. Una de las funciones que desempeña la cultura organizacional tal y como Robbins (1999) y Arevalo (2000) comentan, es que la cultura organizacional define fronteras; es decir crea distinciones entre una organización y otra. Además ambos autores están de acuerdo en que ésta transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, hacen que los individuos se sientan parte de organización profesando los mismos valores, creencias, lenguaje etc generando de esta forma como Robbins (1999) menciona, un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actividades y el comportamiento de los individuos. Robbins (1999) menciona que otra de las funciones es que la cultura facilita la generación de compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo y por último, también comenta que la cultura organizacional incrementa la estabilidad del sistema social.

#### 4.13. Permanencia de la cultura

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Tal y como menciona Millar (2000) la cultura organizacional se va transmitiendo a través del tiempo desde los fundadores, a los ejecutivos de la empresa y a los stakeholders. Esos valores, creencias y normas, se van filtrando a través de la organización, redefiniéndose y modificándose, con las prioridades y acciones del día a día de todos los administradores y los empleados de la organización.

Arevalo (2000) a su vez comenta que la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Robbins (1999) a su vez comenta que la cultura de la organización, principalmente se mantiene por medio de la selección de nuevos candidatos, por la alta gerencia y por la socialización.

Mediante la selección de nuevos candidatos, se dicen que se mantiene la cultura debido a que se buscará a las personas que se adapten mejor a la cultura de la organización, como Robbins (1999) menciona la persona a ser contratada será aquella que tiene los valores que en esencia son consistentes con la organización, o que por lo menos cuente con una buena parte de ella, menciona además que el proceso de selección proporciona información a los candidatos acerca de la organización, y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden eliminarse ellos mismos del grupo de solicitantes, o puede suceder que sea la organización quien decida que no es apto para pertenecer a su empresa.

La alta gerencia es también otro de los factores que mantienen viva la cultura de una organización, ya que como menciona Robbins (1999), las acciones de la alta gerencia, lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.

Por último Robbins (1999) comenta que por medio de la socialización, el proceso de adaptación de los empleados a la cultura de una organización. Interacción con los demás miembros de la organización. Comenta además que este proceso está dividido en tres etapas:

- Prearribo. Abarca todo el aprendizaje antes de que un nuevo miembro se una a la organización, se reconoce explícitamente que cada individuo llegue con un conjunto de valores actitudes y experiencias.
- Encuentro. El empleado ve cómo es en realidad la organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser divergentes.



- **Metamorfosis.** Los cambios de larga duración. El empleado nuevo domina las habilidades requeridas para su trabajo, lleva acabo con éxito sus nuevos papeles y realiza los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo.

Robbins (1999) agrega además que las tres etapas tienen efecto en la productividad del trabajo del nuevo empleado. Con su compromiso, con los objetivos de la organización y la decisión final de quedarse en la compañía.

#### **4.14. Herramientas para medir la cultura organizacional**

La cultura organizacional puede ser medida dependiendo del aspecto o el nivel que se quiera investigar.

Por ejemplo para los dos primeros niveles que Schein muestra (artefactos y valores) son posibles medirlos a través de encuestas y la observación. Dávila y Martínez (1999) en su investigación utilizó las encuestas para conocer la cultura de la organización, observar sus comportamientos, a través de preguntas directas como por ejemplo ¿cuáles son los valores de tu empresa? ¿Cuál es la misión? etc.

Hofstede (2001), hizo una investigación sobre la cultura organizacional e identificó seis dimensiones independientes: orientación a procesos vs orientación a los resultados, orientación al trabajo vs orientación al empleado, sistemas abiertos vs sistemas cerrados, profesional vs paradójico, riguroso vs flexible, pragmático vs normativo.

Hofstede (2001) comenta además que la posición de una organización en esas dimensiones es determinada en parte por el negocio o la industria, El resultado final de las dimensiones están también relacionadas al número de otras características difíciles de la organización. Esto concluye acerca de si cultura de la organización puede ser administrada o no. Para realizar esta investigación al igual que Dávila y Martínez, Hofstede (2001) utilizó encuestas, pero enfocándose a 4 dimensiones culturales, las cuales nos dicen qué sistema de valores dominan en las empresas, cabe señalar que recientemente se agregó una dimensión más a las dimensiones de cultura. Las dimensiones son: Distancia al poder, evitar incertidumbre, individualismo vs colectivismo, masculino vs femenino y dinamismo confuso.

- **Distancia de poder:** Es una medida de la inequidad entre jefes e inferiores, sobre cuál de estos es aceptado. Si la aceptación del poder es inadecuado entre los individuos. Puede ser una distancia grande o pequeña y contiene los siguientes elementos:

Grande	Pequeño
Alta necesidad de dependencia Necesidad de jerarquía Superiores inaccesibles Cambio por revolución Inequidad aceptada	Baja necesidad de dependencia Jerarquía por conveniencia Superiores accesibles Cambio por revolución Inequidad minimizada

Tabla 4.14.1 Distancia de poder

- Evitar incertidumbre: Es el grado en la cual la persona está comfortable con las situaciones ambiguas, si puede tolerar la incertidumbre y tratan de evitarlos proveyendo reglas, creencias de absoluta verdad. Puede ser fuerte o débil y contiene los siguientes elementos:

Fuerte	Débil
Anciedad, alto nivel de estrés Urgente trabajar duro Muestra de emociones aceptada Conflicto es amenaza Necesidad de consenso Necesidad de evitar errores	Relajado, bajo nivel de estrés El trabajo duro no es una virtud por se Emociones no mostradas Conflicto y competencia Aceptación de imparcialidad Buena voluntad para tomar riesgos

Tabla 4.14.2 Evitar incertidumbre

- Individualismo vs colectivismo: Es el grado en la cual se piensa en términos de yo vs nosotros, como parte de la cohesividad en un grupo a través de la vida. Sus elementos son:

Individualismo	Colectivismo
Conciente de mi Opciones privadas Cumplir con mis obligaciones Pérdida de autorespeto, culpabilidad	Conciente de nosotros Relación sobre tareas Cumplir con las obligaciones del grupo Mas abierto

Tabla 4.14.3 Individualismo vs colectivismo

- Masculino contra femenino: También conocido como logro vs relación. Alta cultura en la masculinidad a razón de logro y éxito más que caridad para otros y la calidad de vida. Sobre qué valores dominan en la organización, hacia la asertividad y la

adquisición de cosas contra la calidad de vida y la caridad con otras personas. Sus elementos son:

Masculino	Femenino
Ambición y necesidad de sobresalir Tendencia a polarizar Vivir para trabajar Admiración para el logro Decisivo	Calidad de vida-servicio a otros Esforzarse por consenso Trabajar para vivir Simpatía por la desafortuna Intuitivo

Tabla 4.14.4. Masculino contra femenino

- **Dinamismo confuso:** Ver hacia el futuro o a corto plazo. Esta dimensión fue agregada recientemente por Hofstede. Lo que indica es la extensión de una perspectiva pragmática orientada a futuro en lugar de un punto de vista a corto plazo o una historia convencional.

Bajo	Alto
Verdad absoluta Convencional/tradicional Orientación a corto plazo Estabilidad Espera resultados rápidos Gastar para hoy	Muchas verdades Pragmático Orientación a largo plazo Aceptación al cambio Perseverancia Invertir

Tabla 4.14.5. Masculino contra femenino

En el caso de investigar sobre los supuestos que tienen los miembros de una organización, se puede optar por el análisis asociativo grupal. Al respecto Diaz (1993) comenta que se utiliza para obtener información acerca de variables tan importantes como los significados culturales, actitudes y orientaciones de valor, que no pueden ser medidos con los métodos más directos y estructurados y que nos muestran las predisposiciones psicológicas de la gente, hacia lo que ven, como lo ven y que puede ser que hagan.

El Análisis asociativo grupal es un método de análisis profundo para evaluar las percepciones, los significados psicológicos y las actitudes que afectan el pensamiento y la conducta de grupos sociales o culturas específicas. (Diaz, 1993)

Por medio de ella podemos obtener un reflejo del significado psicológico del grupo sobre un tema en particular, pueden ser reconstruidos según sus asociaciones de palabras a dicho tema.

Para utilizarla las muestras deben incluir de preferencia igual número de hombres que de mujeres y son muestras pequeñas de entre 50 a 100 personas, debido a que es una

técnica de asociaciones continuas que produce respuestas con suficiente fundamentación. A través de una selección cuidadosa y sistemática de temas estímulo, las investigaciones pueden ser enfocadas en cualquier problema, área o dominio deseado. Varios temas son elegidos en representación de cada área para observar tendencias consistentes en una amplia base de datos y así producir hallazgos mas generalizados.

## **CAPITULO 5. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

### **5.1. Introducción**

Debido a la rápida transformación tecnológica las organizaciones deben desarrollar la habilidad de aprender a aprender, ya que es estratégicamente muy importante. (Krumboltz, 1999)

D Andrea-O Brien (1996) menciona al igual que Krumboltz que como parte de rápido cambio en el mundo del negocio global, la organización tendrá una rapidez en su proceso de aprendizaje, aprender como adaptarse rápidamente y más rápidamente al mundo que lo rodea. D Andrea-O Brien (1996) comenta además que el aprendizaje es como aprender juntos, la efectividad de compartir información y construir el conocimiento compartido y crear conocimiento generativo antes que un simple patrón de aprendizaje adaptativo. La comunicación abierta entre los miembros (creando significado y entendimiento compartido), también como entre los equipos será una de las habilidades más críticas para los miembros de la organización.

El aprendizaje se estableció en los años 90's. En el campo del trabajo organizacional, los conceptos de Aprendizaje Organizacional y Organización que Aprende han llegado a incrementar y prevalecer, e influenciar. (Christopher, 1997)

Cabe aclarar que, el aprendizaje no solo es esencial para los estudiantes para desarrollar habilidades básicas requeridas para la transición de escuela – trabajo, sino que también ayuda a desarrollar hábitos, creencias, intereses y valores. (Krumboltz, 1999)

### **5.2. Definición**

Antes de definir aprendizaje organizacional, es interesante definir qué es aprendizaje. Para Findlay, McKinlay, Marks y Tompson (2000) el aprendizaje lo definen como un proceso social, la cual depende de las competencias que han sido establecidas a través del tiempo y la experiencia que ha sido desarrollada por el individuo y el grupo.

El aprendizaje organizacional es el producto necesario de cualquier forma organizacional de vida social. El aprendizaje es un proceso de búsqueda y procesamiento de información para reducir la incertidumbre con que las organizaciones tienen que luchar en su entorno. La supervivencia de una organización depende de su capacidad para reducir las incertidumbres de su medio ambiente a través del aprendizaje. (Eder, 1999)

Marqueardt (1996) comenta que el aprendizaje organizacional representa el enlace intelectual y productivo en la compañía y la oportunidad para un mejoramiento continuo.

Prange (1996), comenta que la teoría del aprendizaje organizacional debe al menos proveer una respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué significa el aprendizaje organizacional? (Definición)
- ¿Qué es el aprendizaje? (Sujeto que aprende)
- ¿Qué es lo que está siendo aprendido? (Contenido del aprendizaje)
- ¿Cuándo toma lugar el aprendizaje? (incentivo, motivación para el aprendizaje)
- ¿Con qué resultados el aprendizaje toma lugar? (eficiencia y efectividad del aprendizaje)
- ¿Cómo toma lugar el aprendizaje? (proceso de aprendizaje)

Prange (1996) Muestra la siguiente gráfica de cómo se desarrollo la teoría del aprendizaje organizacional

Autor (año)	Definición	¿Quién? Sujeto	¿Qué? Contenido	¿Cuándo? Incentivos	¿Con qué Resultados? Eficiencia deAO	¿Cómo? Procesos
Cyert March (1963)	Al AO es el comportamiento adaptativo de la organización sobre el tiempo	Niveles de la organización	Procesos de operación estandar y reglas organizacionales	Recursos descuidados	Adaptación para cambiar el estado ambiental: mejorar la adaptación como prerequisite para sobrevivir	Adaptación de las metas: atención y búsqueda de reglas: Aprendizaje de la experiencia
Aryns Schön (1978)	Es el proceso en la cual los miembros de la organización detectan errores y anomalías y los corrigen reestructurando la teoría organizacional en uso.	Aprendizaje individual en las organizaciones	Teoría organizacional en uso o teoría en acción	Complemento o no de lo esperado, la cual confirma o no la teoría organizacional en uso	Liga entre el aprendizaje y la acción mejorada	Compartición supuesta: individual y colectiva construcciones de investigación y modificaciones de la teoría en uso con procesos que no permanecen claras
Dunncan Weiss (1979)	Es definido como el proceso dentro de la organización por la cual el	El individuo es la única entidad quien puede	Base de conocimiento organizacional	Recursos descuidados	Depende del conocimiento de la organización que está disponible para la toma de decisiones: adaptación al	Desarrollo de acciones en relación a: -Vía

	conocimiento acerca de la acción está relacionada y el efecto del ambiente en esa relación está desarrollada.	aprender. Sin embargo, esto debe ser visto como parte de un sistema de aprendizaje con intercambios de lo que es aprendido entre los individuos			cambio del estado del ambiente	-Compartir -Evaluación -Integración
Hedberg (1981)	Es el proceso a través del cual los miembros de la organización adquieren y procesan información a través de la interacción con su ambiente para incrementar su entendimiento de la realidad observando los resultados de sus acciones	Aprendizaje individual de la acción. Las organizaciones son los estados donde la acción toma lugar. El aprendizaje organizacional como dispositivo metafórico para el aprendizaje individual: el aprendizaje organizacional está exento del aprendizaje individual	Sistema cognitivo, mitos, teorías en acción	Recursos descuidados (oportunidades), crisis (problemas), personas	Habilidad para mejorar el arreglo con los problemas promoviendo un balance dinámico y des-aprendizaje	Aprendizaje experimental: Aprendiendo de la limitación: de tres formas diferentes: Aprendizaje ajustado, aprendizaje en movimiento y desaprendizaje.
Fiol Lyles (1985)	Significa el proceso de la acción de mejoramiento a través de mejor conocimiento y entendimiento	El aprendizaje organizacional no es simplemente la suma del aprendizaje individual	Patrones de asociaciones cognitivas y o nuevos responsables o acciones (cognitivo vs cambio de comportamiento)	Tensión entre la constancia y el cambio. Crisis (especialmente para los niveles altos de aprendizaje)	Alineación ambiental. Mejoramiento del desempeño futuro	Bajo nivel de aprendizaje como repetición del comportamiento pasado. Alto nivel de aprendizaje como desarrollo de

						asociaciones complejas
Levit March (1988)	Las organizaciones son vistas como aprendizaje por encódigo en diferencias de la historia dentro del comportamiento en la rutina	El aprendizaje organizacional es más que la suma del aprendizaje individual	Rutinas (las cuales incluyen: reglas, procedimientos, estructura, cultura, creencias de estructura, paradigmas etc.)	Resultados en respuesta al nivel de aspiración	Adaptación al cambio del estado del ambiente. Balance entre exploración y explotación.	Aprender directamente de la experiencia: el aprendizaje por la experiencia de otros, aprendizaje por paradigmas para la interpretación.
Huber (1991)	Una entidad aprende si, a través del proceso de información, el rango de su comportamiento potencial es cambiado. Se asume que un aprendizaje en la organización se da si una de sus unidades adquiere conocimiento que el reconoce como potencialmente útil para la organización	Concepto de entidad, la cual incluye: individuos, grupos, organizaciones, industrias, sociedad	Información Conocimiento	No se identifican	Rango de cambio de comportamiento potencial, no necesariamente como resultado en los cambios observables	Procesamiento de información, adquisición, distribución, interpretación, y almacenamiento de información. La relación de proceso del aprendizaje organizacional permanece inespecificada.
Weick Roberts (1993)	Consiste de acciones de interrelación de individuos, su atenta interacción, la cual resulta en un pensamiento colectivo.	Conexiones entre comportamientos, antes que de personas	Comportamientos. Acciones	Necesidad para un error cercano, operación libre.	Decremento de los errores organizaciones.	Prestar atención en: -Contribución -Representación -Subordinación.

Tabla 5.2. Desarrollo de la teoría del aprendizaje organizacional



### **5.3. Diferencia entre Aprendizaje organizacional y Organización aprendiente**

Marquardt (1996) comenta que es importante recalcar la diferencia entre los términos aprendizaje organizacional y organización que aprende, para ellos define los términos de la siguiente manera:

La organización que aprende se enfoca en el qué, o describe los sistemas, principios y características de las organizaciones que aprenden y lo produce como una entidad colectiva. (Marquardt, 1996)

Al aprendizaje organizacional, se refiere a cómo el aprendizaje organizacional ocurre, las habilidades y procesos de construir y utilizar conocimiento. El aprendizaje organizacional como tal, es solamente en una dimensión o elemento de la organización que aprende. (Marquardt, 1996)

### **5.4. Niveles de aprendizaje**

Según Marquardt (1996) existen tres niveles de aprendizaje los cuales son:

- Aprendizaje individual.- Se refiere al cambio de habilidades, entendimiento, percepción, conocimiento, actitudes y valores adquiridos por una persona a través de su auto-estudio, instrucciones basadas en tecnología, percepción y observación.
- Aprendizaje grupal.- Se refiere al incremento en conocimiento, habilidades y competencias las cuales son consumadas por un grupo.
- Aprendizaje Organizacional.- Representa el enlace intelectual y productivo en la compañía y la oportunidad para un mejoramiento continuo. Este se diferencia con el aprendizaje individual y grupal en dos aspectos. El primero, es que el aprendizaje organizacional ocurre a través de compartir percepciones, conocimiento y modelos mentales de los miembros de la organización. El segundo, es que el aprendizaje organizacional construye en conocimiento y experiencias pasadas, esto es que la memoria de la organización depende de los mecanismos institucionales usados para retener el conocimiento.

### **5.5. Tipos de aprendizaje**

Marquardt (1996) comenta que existen diferentes tipos o maneras de aprender que son significativos y de valor para el aprendizaje organizacional. Aunque cada tipo es distintivo, a menudo varios tipos de aprendizaje se complementan o coinciden. Es por esto que un aprendizaje en particular puede ocurrir y ser identificado como más de un tipo. Los tipos de aprendizaje que este autor identifica son:

- Aprendizaje adaptativo, anticipatorio y generativo, son definidos como siguen
  - Aprendizaje adaptativo, es el aprendizaje que se obtiene de la experiencia y la reflexión
  - Aprendizaje Anticipatorio, es el procesos de adquirir conocimiento de lo que se espera del futuro (visión, acción- reflexión)
  - Aprendizaje Generativo, es el aprendizaje que es creado de la reflexión, el análisis o creatividad.
  
- Aprendizaje simple, doble y deuterio. Son diferenciados por el grado de reflexión que toma lugar en la acción que ha ocurrido en la organización, siendo el aprendizaje deuterio el más completo de los tres.
  
- Aprendizaje en acción, Aprendizaje en la reflexión de la acción. Involucra la reflexión en problemas reales, usando la formula de L (aprendizaje, learning en ingles)= P (existencia o programa de conocimiento) + Q (cuestionamiento)

Según Christopher (1997) existen dos tipos de aprendizaje, el de ciclo sencillo, y el de ciclo doble.

- El aprendizaje de ciclo sencillo según Christopher (1997) es conceptualizado como la situación donde los individuos desempeñan acciones las cuales tienen consecuencias. Es apropiado para la rutina, elementos repetitivos, ayuda a un buen trabajo diario.
  
- El aprendizaje de doble ciclo ocurre cuando los individuos alteran las acciones ocurridas en las bases de examinación. Es más relevante, debido a la complejidad, elementos no programables, asegura que habrá otro día en el futuro de la organización. (Argyris citado por Christopher, 1997)

## **5.6. Factores que influyen en el aprendizaje organizacional**

Según Herberg (citado por Prange, 1996) existen factores que influyen en el aprendizaje organizacional. Algunos de estos factores son:

- Los canales de comunicación
- Nivel de confusión
- Recursos
- Diversidad de estructuras

## 5.7. Cultura y Aprendizaje

La cultura de una organización es la consecuencia de sus experiencias y del aprendizaje, para convertirse así, en la base para su aprendizaje futuro. Lo que la organización puede o no hacer depende mucho de la cultura que ha formado sus integrantes, de las estructuras que la organización ha colocado y de la capacidad de mantener los elementos claves de la cultura a fin de lograr la adaptabilidad de la organización ante el entorno cambiante. (Schein, 1999)

Las organizaciones tienen que construir el ambiente adecuado que permita que el aprendizaje se lleve a cabo. Las relaciones entre las personas que están involucradas en adquirir, guardar y transmitir el conocimiento, deben estar ordenadas a través de reglas de comunicación y procesos que la organización establece. (Eder, 1999)

Finerty (1997) dice que el establecimiento de una cultura de aprendizaje apoyada por poderosos sistemas de conocimiento puede transformar el rango y calidad de aprendizaje. Existen algunos factores que proveen una base sólida para construir la identificación y motivación en el ambiente de trabajo, algunos de esos factores son las relaciones genuinas, conversaciones y pensamientos productivos, los cuales también permiten acelerar el grado de aprendizaje.

## 5.8. Habilidades (disciplinas) del aprendizaje organizacional

Según Peter Senge (citado por Marqueardt 1996) existen seis habilidades clave, que son necesarias para iniciar y maximizar el aprendizaje organizacional, estos son:

- Pensamiento sistémico. Representan un marco conceptual utilizado para crear patrones completos y claros, y para sostener la forma de ver como cambiar efectivamente.
- Modelos mentales. La segunda herramienta para usar el pensamiento sistemático consiste en identificar los modelos mentales, los cuales son supuestos hondamente arraigados, generalizados e imágenes de los que tenemos poca conciencia. Senge(1992)
- Maestría personal. Indica el alto nivel de competencia en un sujeto o en la habilidad de un área. Requiere compromiso para el aprendizaje de toda la vida, así como para desarrollar experiencia, disfrutar la competencia en lo que se hace en la organización.
- Aprendizaje en equipo (la habilidad). Se enfoca en los procesos de alineación y desarrollo de la capacidad de un equipo para crear el aprendizaje y resultados.
- Visión compartida. Involucra la habilidad para desenterrar las visiones compartidas de el futuro para fomentar compromiso e integración voluntaria antes que por obediencia.

- Dialogo.

### **5.9. ¿Cómo aprenden los trabajadores en su trabajo?**

La importancia de entender como las personas aprenden en su trabajo es un reciente fenómeno en los profesionales y el lugar de trabajo de aprendizaje. Gerber (1998) se pregunta si todos los empleados aprenden de una forma similar en su trabajo o ellos aprenden de diferentes formas cada uno. Una manera para contestar esta pregunta es para investigar como los empleados en diferentes lugares de trabajo aprenden en su trabajo. Gerber (1998) realizó un estudio en el cual encontró once diferentes maneras por la cual los trabajadores aprenden, estos son:

- Cometiendo errores y aprender de ellos para no repetirlos nuevamente.
- A través de la auto-educación dentro y fuera del trabajo.
- A través de prácticas de valores personales: Los trabajadores podrán ayudar a otros trabajadores a aprender más ayudándolos a entender un proceso, o a estimular preguntas.
- Aplicando habilidades de teoría y práctica: La conexión entre aplicar la teoría para aprender en su trabajo y la práctica de habilidades particulares están basadas en el entendimiento de los trabajadores que aplican la teoría las cuales son logradas a través del uso de habilidades particulares de una manera efectiva.
- A través de resolución de problemas.
- A través de la interacción con otras personas.
- A través de planes laterales: Este tipo de aprendizaje, los empleados demuestran el uso de la intuición, instinto, redes de habilidades y visualización de habilidades para planear para el aprendizaje y adoptar un enfoque innovador.
- Siendo un abogado para los colegas.
- A través del ofrecimiento de liderazgo a las otras personas.
- A través de entrenamiento formal.
- A través de prácticas que aseguren la calidad.

### **5.10. Importancia del aprendizaje organizacional**

La organización aprendiente es vista como una organización que se enfoca en desarrollar y usar sistemas de información y conocimiento para crear un alto grado de valor en dicha información y conocimiento, para cambiar los comportamientos y mejorar los resultados en los cargos inferiores. (King, 2001) Es por eso que una organización aprendiente es aquella que crea, adquiere y comunica información y conocimiento, que se comporta diferente por esta causa, y produce mejoras en los resultados de la organización al hacer algo. (Huber, King y Ko citados por King, 2001)

Kirton y McCarthy (Findlay, McKinlay, Marks y Tompson, 2000) revisaron documentos selectos en donde encontraron que los grupos ocupacionales tienden a tener estilos cognitivos similares, dependiendo del trabajo que realicen. Findlay, McKinlay, Marks y Tompson(2000) en base a lo anterior comenta que los grupos individuales quienes han sido entrenados de manera similar probablemente pueden tener una actitud cognitiva hacia el aprendizaje. Esta experiencia de aprendizaje colectiva es la causa de un mapa colectivo cognitivo, antes que la manipulación de cogniciones individuales, y es la más consistente y aceptable en esta experiencia de aprendizaje o ambiente.

## SÍNTESIS DE LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La nueva economía del conocimiento le ha dado un nuevo giro al orden económico, en donde la tecnología ha jugado un rol importante, para llevarnos de una era de la información a la era del conocimiento. En esta era se busca crecimiento desde dentro de un sistema, un crecimiento que es manejado por la acumulación de conocimiento.

Dicho conocimiento se encuentra en un ciclo, el cual comprende seis etapas, iniciando con la identificación del conocimiento, para proseguir con la creación del conocimiento, después el conocimiento se encapsula, para posteriormente distribuirla y compartirla, el conocimiento se recupera y finalmente es aplicada. (Tan, 2000)

Ese conocimiento requiere ser administrado, para ello se mezclan procesos, tecnología y cultura, tal y como Phillips (2000) señala. Ahora bien, el propósito al administrar el conocimiento es mejorar el desempeño organizacional por medio de diseños explícitos e implementación de herramientas, procesos, sistemas, estructuras y cultura; con el objetivo de mejorar la creación, compartición y uso de todos los tipos de conocimiento que son críticos para la toma de decisiones. (De Long y Fahey 1997)

Uno de los sistemas involucrados en esta llamada administración del conocimiento es el sistema de administración de recursos humanos, la cual trata sobre la relación entre el individuo y la organización, siendo sus áreas funcionales la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección; el desarrollo de recursos humanos (planeación de carrera, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo); las compensaciones y prestaciones (pago, prestaciones y remuneraciones no financieras); la seguridad e higiene; las relaciones laborales y con los empleados, y la investigación de recursos humanos. (Mondy y Noe, 1997). McKenna y Sikula (1989) añade el diseño y análisis del trabajo como un área funcional de la administración de recursos humanos.

Otro medio por el cual la administración del conocimiento pretende mejorar el desempeño de la organización es la cultura organizacional. La cultura organizacional es un factor importante en las organizaciones, ya que identifica y diferencia a las organizaciones unas de otras, logrando que sus miembros se sientan parte de ella compartiendo los mismos valores, costumbres, normas, símbolos y lenguaje. Además como Robbins (1999) menciona, les proporciona identidad a los individuos y un claro entendimiento de las maneras de hacer las cosas en dicha organización. Cabe señalar que la cultura de una organización es la consecuencia de sus experiencias y del aprendizaje, para convertirse así, en la base para su aprendizaje futuro.

Claro está que cultura de aprendizaje es también un factor importante dentro de la administración del conocimiento, ya que el aprendizaje organizacional, ayuda a identificar las habilidades y los procesos para construir y utilizar el conocimiento. (Marquardt, 1996)

## CAPITULO 6. MODELO DE SISTEMA DE CAPITAL HUMANO

### 6.1. Diseño del modelo

El objetivo del modelo es mostrar como se desarrolla el Capital Humano de una empresa, basándose en la administración del conocimiento.

El modelo fue diseñado con base en la investigación bibliográfica, la cual incluye la cultura organizacional, el ciclo del conocimiento, el sistema de recursos humanos y la arquitectura del mismo. En la figura 6.1 se muestra los elementos con los que se construyó el modelo.

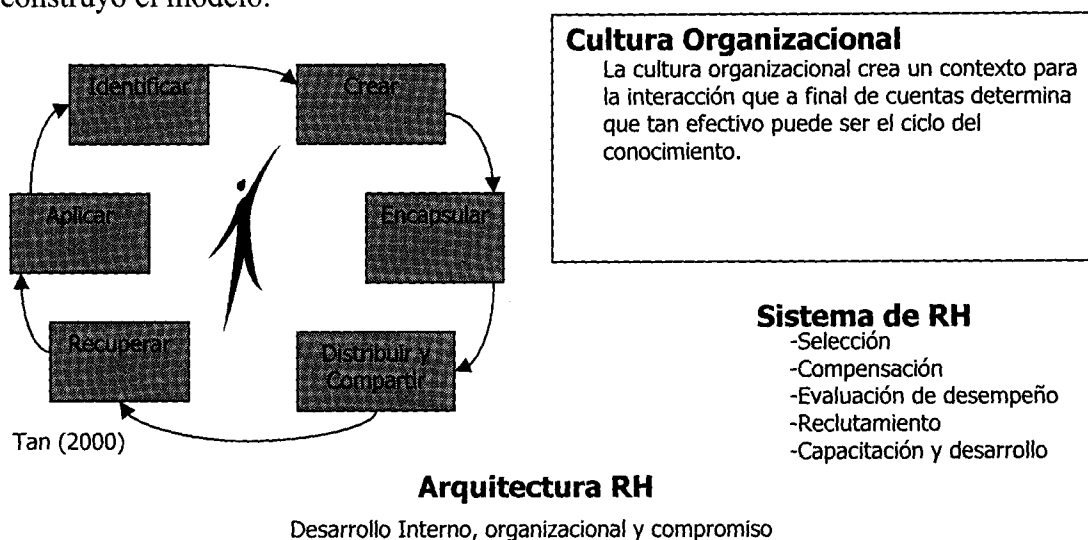
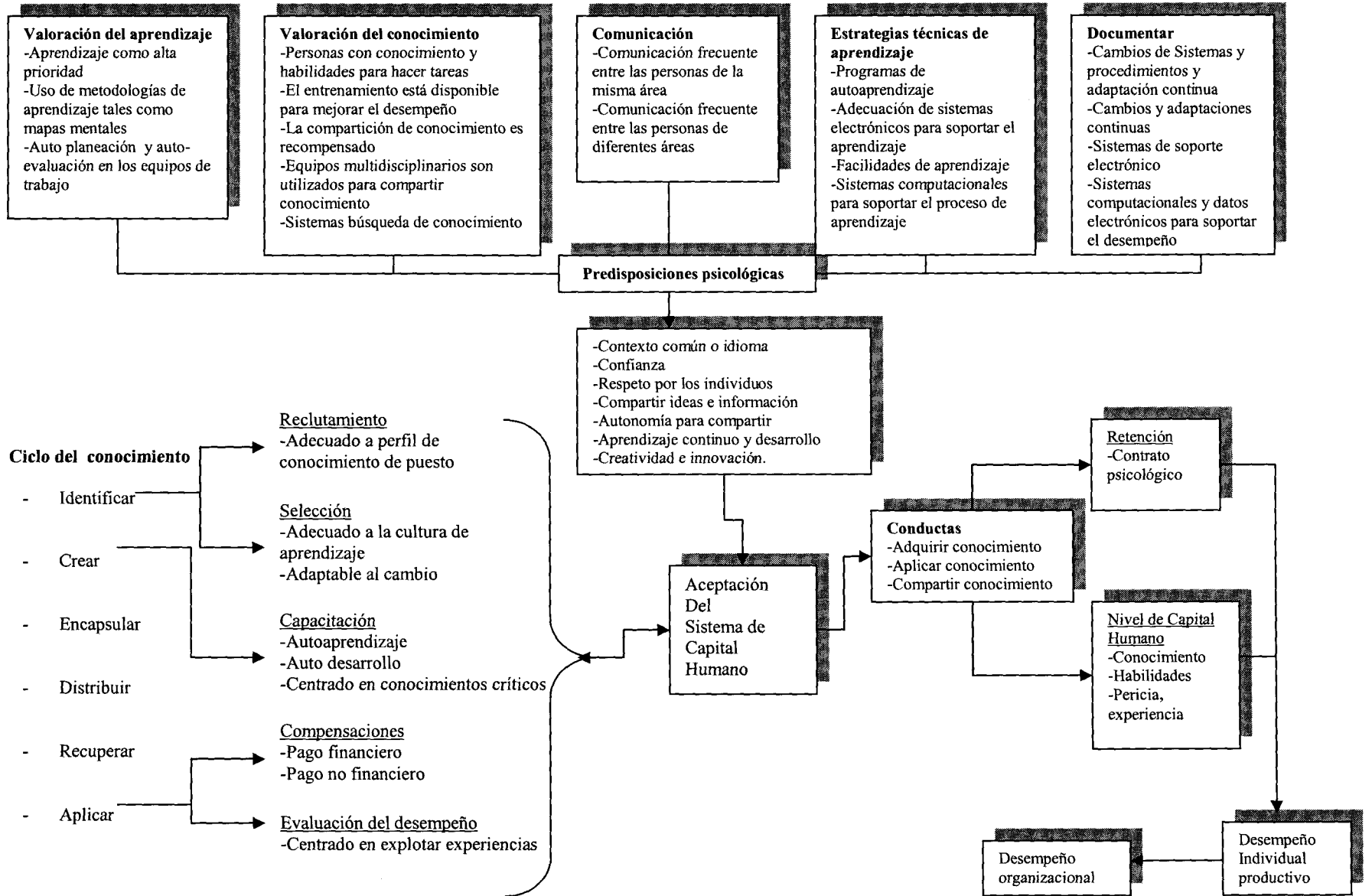


Figura 6.1. Elementos del modelo

En la gráfica podemos ver el ciclo del conocimiento establecido por Tan (2000), tal y como se describe en el capítulo 1, sobre Administración de Conocimiento. La cultura organizacional según Liebowitz (1999); Brelade, Harman, (2000); Long y Fahey (2000); Salopek (2000) y Liebowitz (1999) es el que crea el contexto para la interacción que a final de cuentas determina que tan efectivo puede ser el ciclo del conocimiento. Es decir crea un puente. La arquitectura de RH tal y como se muestra en el capítulo tres, de Recursos Humanos, la arquitectura esta compuesta sobre el Desarrollo Interno, lo organizacional y el compromiso (Lepak y Scott, 1999). Por último el sistema de Recursos Humanos (Brelade, Harman, 2000, Narashimha, 2000, Aleda V Roth, Ann E Gray, Jaya Singhal, Kalyan Singhal, 1997; Quinn, 2000).

El modelo propuesto es el siguiente:

Figura 6.1.1. Modelo para el desarrollo del Capital Humano.





## 6.2. Componentes del modelo

Como se mencionó anteriormente el modelo consta de Arquitectura de Recursos Humanos, la cultura organizacional, el ciclo del conocimiento y el sistema de recursos humanos.

En cuanto a la arquitectura de Recursos Humanos, Lepak y Snell (1999) lo desarrollaron con base en la teoría de capital humano, el punto de vista de la empresa y el costo económico de una transacción.

La lógica que siguieron para construir la arquitectura es como sigue: en primer lugar tratan sobre consideraciones estratégicas en términos de cómo influyen el modo de empleo, utilizado en varias formas de Capital Humano. Para ello utilizaron dos dimensiones del Capital humano que son el Valor y la Unicidad, identificando de esta forma cuatro modos de empleo, las cuales son: el desarrollo interno, la adquisición, la contratación y la alianza. En segundo lugar vieron que cada modo de empleo está relacionado con una relación de empleo. La cual citando a Rosseau (1995) lo definen como el contrato psicológico de las creencias, formación por la empresa, los términos con respecto al acuerdo entre el individuo y la organización. En tercer lugar establecieron las prácticas o configuraciones, que les ayudaron a definir el modo de empleo y mantener la relación de empleo y soportar las características del capital humano, en la gráfica se muestra claramente lo anterior.

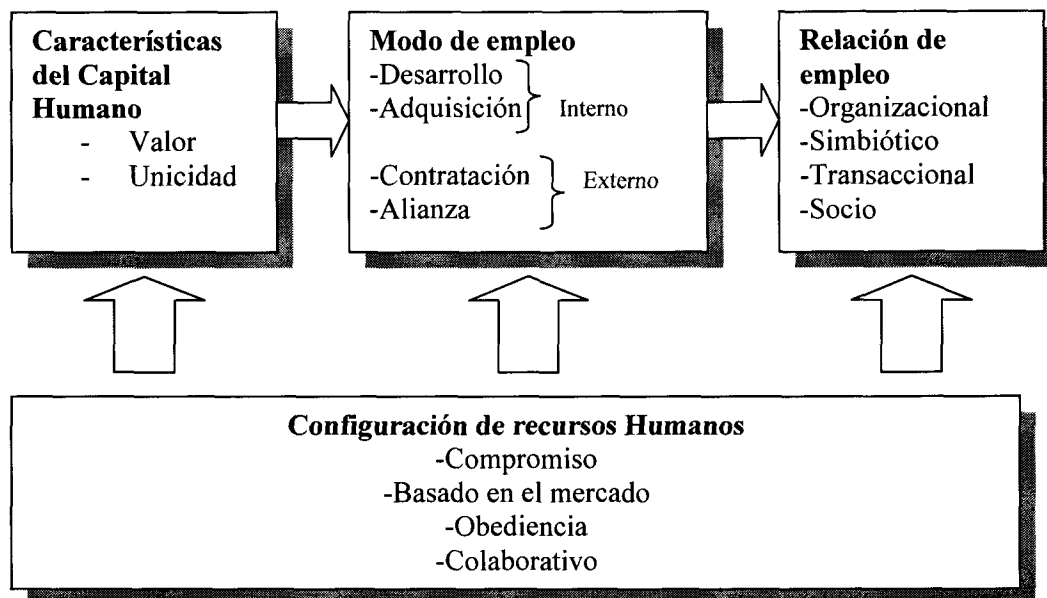


Figura 6.2.1. Lógica de arquitectura de recursos humanos

Ahora bien que quieren decir los autores con cada componente:

## 1. Características del Capital Humano:

**Valor:** Se refiere al potencial para contribuir con la ventaja competitiva de la empresa o el “core competence”.

**Unicidad:** Es el grado en el cual el capital humano no puede ser imitado, copiado o duplicado por otra compañía.

## 2. Modo de empleo:

**Desarrollo:** Se refiere a que el individuo haga acopio de su potencial y se desarrolle dentro de la empresa, así el empleado desarrollará habilidades que son únicas y de valor para empresa, ya que lo modela de acuerdo a sus necesidades.

**Adquisición:** Seleccionar al empleado directamente del mercado (comprarlo).

**Contratación:** Este se obtiene por medios externos y se refiere a contratar capital humano para que venda los servicios por un periodo limitado de tiempo. (Empleados temporales, contrato de arrendamiento, “oursourcing”, etc.)

**Alianza:** Se refiere a una relación externa donde cada parte contribuye para un resultado en común.

## 3. Relación de empleo:

**Enfocado a la organización:** Puede ser visto como algo alentador de la inversión mutua por parte de los empleadores (la empresa) y los empleados para desarrollar habilidades críticas de la empresa.

**Relación Simbiótica:** Ambas partes, los empleados y la empresa, están continuamente relacionados mientras ambos sean beneficiados. Por lo tanto esta relación se acaba cuando una o las dos partes dejan de beneficiarse por dicho acuerdo.

**Transaccional:** Se enfoca en un intercambio económico a corto plazo. Ésta relación se enfoca en el trabajo bien hecho.

**Socio:** Es la relación entre dos partes para alcanzar un fin común. Se requiere compartir información y mucha confianza.

## 4. Configuración de Recursos Humanos:

**Compromiso:** Es darle mayor dedicación a lo que se está realizando, lo cual provoca un mayor involucramiento del empleado y maximiza el retorno de la inversión del capital Humano.

Basado en el mercado: Las habilidades del individuo son las establecidas en el mercado, por lo que no es considerado como único pero si de valor, no ha recibido el entrenamiento que requiere la empresa, se enfoca en identificar trabajadores con habilidades específicas que puedan desempeñar inmediatamente.

Obediencia: Como su nombre lo indica es tener la actitud para acatar a lo que le indiquen. Se enfoca solamente en la seguridad de obedecer bajo los términos y condiciones del contrato versus la ejecución de sus responsabilidades y la asunción de sus roles.

Colaborativo: Las partes involucradas deben de trabajar juntas, para sinergizar en beneficio de lo que se realice.

Lepak y Snell (1999) sostienen que esta configuración de recursos humanos mantiene la equidad entre el empleado y la organización en términos de lo que cada uno contribuye y recibe.

Con base a lo anterior Lepak y Snell (1999) establecieron la siguiente arquitectura de Recursos

Alto	<p><b>Cuadrante 4</b></p> <p><u>Modo empleo:</u> Alianza  <u>Relación Empleo:</u> Asociación  <u>Configuración RH:</u> Colaborativo</p>	<p><b>Cuadrante 1</b></p> <p><b>Modo Empleo: Desarrollo Interno.</b>  <b>Relación Empleo: Organizacional</b>  <b>Configuración RH: Compromiso</b></p>	
	<p><b>Cuadrante 3</b></p> <p><u>Modo Empleo:</u> Contratación  <u>Relación Empleo:</u> Transaccional  <u>Configuración RH:</u> Obediencia</p>	<p><b>Cuadrante 2</b></p> <p><u>Modo Empleo:</u> Adquisición  <u>Relación Empleo:</u> Simbiótico  <u>Configuración RH:</u> Base de mercado</p>	
CH único	Bajo	Valor de CH	Alto

Figura 6.2.2. Configuración de recursos humanos

La teoría del Capital Humano se ve reflejada en el cuadrante 1, y es en este cuadrante en donde se engloba el modelo presentado en esta investigación. En este cuadrante el valor y la unicidad del capital Humano es alto, donde se requiere que se dé

un desarrollo interno de los individuos, tomar la fuerza de trabajo desde dentro de la empresa, en donde existe mucha sinergia y compromiso entre la empresa y los empleados. Por definición, las habilidades específicas de la firma no están disponibles en el mercado de trabajo. En estas condiciones la empresa tiene incentivos financieros y no financieros para el desarrollo interno.

La teoría del capital humano sugiere que las habilidades específicas de las firmas no son transferibles, además el desarrollo interno del capital humano ayuda a la firma a darse cuenta de los beneficios de los empleados en términos de valor y crear potencial. Se puede decir que existe el “Core employees” (núcleo de empleados) tomando en cuenta que las habilidades de los empleados son únicos y de valor, siendo así una ventaja competitiva para la empresa. Los empleados sienten una relación enfocada a la organización es decir un intercambio amplio entre el empleado y la empresa, puede ser visto como motivación mutua de inversión entre ellos, para desarrollar habilidades críticas de la empresa.

Son quizás el involucramiento a largo plazo y la inversión las claves para mantener una relación de este tipo con los empleados. Existen teorías que argumentan que invirtiendo en el desarrollo de los empleados y permitiendo a dichos empleados una mayor participación en la toma de decisiones, las organizaciones pueden fomentar un alto nivel de compromiso de los empleados, la cual se traduce en un desempeño excepcional. Ahora bien, para soportar o crear una relación de empleado que esté enfocada a la organización, la empresa requiere de un sistema de recursos que este basado al compromiso, eso consolida el involucramiento del empleado y maximiza el retorno de la firma en la inversión del capital humano. La teoría del Capital Humano sugiere que la empresa invierta en desarrollo de habilidades únicas a través de entrenamiento. Además la empresa podría crear estructuras de pago enfocadas al aprendizaje del empleado y compartición de información para motivar al empleado a desarrollar sus competencias. El sistema de evaluación de desempeño también puede ser usado para mantener la retroalimentación con el empleado.

Con respecto al sistema de Recursos Humanos, tomando en cuenta lo visto en el capítulo referente al tema, se explicaron las funciones de los recursos humanos, entre los cuales se encuentran: El análisis y diseño del trabajo; la planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos; desarrollo de recursos humanos, que incluye la planeación de carrera, la evaluación del desempeño y la capacitación y desarrollo; las compensaciones, que incluye el pago, las prestaciones, las remuneraciones financieras y no financieras; la seguridad e higiene; relaciones laborales y con los empleados y las investigación de recursos humanos.

Ahora bien, según Brelade y Harman (2000), Zairi (1999), LeBlanc, Rich y Mulvey (2000), Subba (2000), Burman (2000), Minter (1999) y Lepak y Snell (1999) algunas de las funciones de recursos humanos que ayudan a la administración de conocimiento y por consiguiente al Capital humano, son: Las compensaciones, la selección, la capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, reclutamiento y retención.

A continuación se muestra una gráfica que ilustra la relación entre los autores y la función de recursos humanos que apoya a la administración del conocimiento.

- a) Brelade y Harman (2000)
- b) Burman (2000)
- c) LeBlanc, Rich y Mulvey (2000)
- d) Lepak y Snell
- e) Subba (2000)
- f) Zairi (1999)

RH	a)	b)	c)	d)	e)	f)
Compensaciones	x	x	x	x		
Selección	x				x	x
Capacitación y Desarrollo	x	x	x	x	x	x
Evaluación del desempeño				x	x	
Reclutamiento y retención	x		x			

Tabla 6.2.1. Relación entre autores y funciones de recursos humanos que apoyan la administración del conocimiento

- **Compensaciones:** Brelade y Harman (2000), comenta que a través del sistema de compensaciones es una forma en la que los recursos humanos se involucran con la administración del conocimiento, comenta que para soportar efectivamente a la administración del conocimiento se requiere de remuneraciones financieras y no financieras. Además para tener una buena aceptación en el ambiente del conocimiento, la estrategia de compensaciones necesita ser desarrollada en consulta con las personas encargadas de ello, tomando en cuenta que el elemento “pago” necesita ser diseñado con cuidado, si lo que la organización quiere está dirigido hacia el individuo y desempeño, simultáneamente con adquirir, aplicar y compartir la información y obtener experiencia. Claro está que deben reconocer que se requiere estar conscientes de que existen diferentes tipos de compensaciones y que estos tienen diferentes horizontes de tiempo, como son los bonos (para la recompensa inmediata) o la pensión, para la recompensa a largo plazo. LeBlanc, Rich y Mulvey (2000) agrega al respecto que por medio de las compensaciones se motiva a las personas a seguir con la empresa y que logren apoyarla en sus metas. A lo que Burman (2000) comenta que deben compensarse a los empleados por sus metas y misiones dentro del contexto de capital humano, que esa compensación se base en sus habilidades y su desempeño. Mientras que para Lepak y Snell se podría crear estructuras de pagos enfocados al aprendizaje del empleado y la compartición de información para motivar al empleado a desarrollar sus competencias.

- **Reclutamiento y retención:** Según Brelade y Harman (2000), viendo estas funciones desde la perspectiva de la administración del conocimiento, la idea de “llenar los trabajos” es menos relevante que la idea de llenar los gaps de conocimiento. Recalca que es más importante reclutar buenas personas que limitarse a cubrir una vacante. La retención de los trabajadores del conocimiento necesita reconocer la importancia del contrato psicológico, Brelade (2000) comenta que el rol importante de RH dentro del ambiente de KM es articular el contrato psicológico y el generar entendimiento de la importancia del mismo en todos los niveles de la organización. LeBlanc, Rich y Mulvey (2000), comenta que por medio del reclutamiento se logra obtener el desarrollo de los empleados para poder tener habilidades y conocimiento en cada uno de ellos.
- **Selección.-** Brelade y Harman (2000) comenta que por ejemplo, por medio de exámenes de actitud y personalidad, se pueden comparar normas, que pueden dar pauta a lograr un empate con la cultura del individuo y el de la organización, pero sobre todo que el individuo puede adaptarse efectivamente a diferentes tipos de cultura. Además coinciden con Subba (2000) en que se debe seleccionar personas que sean más creativas e individuos innovadores; que es lo que la administración del conocimiento busca en los individuos. Zairi (1999) menciona que algo positivo de los recursos humanos es el contratar a las personas con un gran potencial creativo para poder aprender y por lo tanto generar conocimiento.
- **Entrenamiento (capacitación) y desarrollo:** Brelade y Harman (2000) comenta que esta función de RH contribuye en crear organizaciones aprehendientes y fomentar la innovación, creatividad y habilitar al personal para administrar su propio aprendizaje y desarrollo, así como el desarrollar las habilidades para el uso efectivo de la información y métodos para generar nuevas ideas, y nuevas maneras de hacer las cosas. Además de que ayuda a desarrollar trabajo en equipo en todos los niveles, al desarrollo de maneras de trabajar colaborativamente y compartir información, y para la utilización de tecnología. Al respecto LeBlanc, Rich y Mulvey (2000), comentan que la capacitación y el desarrollo, logran que los empleados tengan habilidades y conocimientos, para que crezca la base de talento de la empresa. En su caso Subba (2000) afirma que por medio del entrenamiento el individuo aprende a manejar, a innovar, crear, distribuir, organizar y utilizar la tecnología. Para Burman (2000) por medio del entrenamiento el empleado construye las competencias. Zairi (1999) comenta que se requiere de un entrenamiento efectivo y su liga a las funciones que el empleado tenga.
- **Evaluación del desempeño.-** Subba (2000) comenta que la evaluación del desempeño, debe ser diseñado para proveer una indicación del grado en la cual el individuo ha explotado sus competencia, agrega que por medio de ella el individuo ayuda a decidir que se necesita hacer para que explote bien dichas competencias y lograr así aprender a manejar la tecnología, a innovar, a crear conocimiento, distribuirlo, organizarlo y utilizarlo. Lepak y Snell comentan que la

evaluación de desempeño también puede ser usado para mantener la retroalimentación con el empleado.

Con base en lo anterior se puede apreciar como cada función de recursos humanos apoya una de las etapas del ciclo del conocimiento, tal y como se muestra en la figura siguiente:

Ciclo del conocimiento

- a) Identificar
- b) Crear
- c) Encapsular
- d) Distribuir
- e) Recuperar
- f) Aplicar

RH \Ciclo del conocimiento	a)	b)	c)	d)	e)	f)
Compensaciones				x		x
Selección	x	x				
Capacitación y desarrollo	x	x		x		
Evaluación del desempeño	x	x	x	x	x	x
Reclutamiento	x					

Tabla 6.2.2. Relación entre el ciclo de conocimiento y funciones de recursos humanos

Se puede observar que los autores mencionan las formas en las que cada función de recursos humanos apoya a una etapa del ciclo del conocimiento, algunos muestran de una forma muy particular la relación. Ahora bien analizando cada función y ligándolo de una manera general con las funciones de administración de recursos humanos quedaría de la siguiente manera:

Ciclo del conocimiento

- a) Identificar
- b) Crear
- c) Encapsular
- d) Distribuir
- e) Recuperar
- f) Aplicar

RH \Ciclo del conocimiento	a)	b)	c)	d)	e)	f)
Compensaciones				x		x
Selección	x					
Capacitación y desarrollo		x				
Evaluación del desempeño						x
Reclutamiento	x					

Tabla 6.2.3. Relación general entre el ciclo de conocimiento y funciones de recursos humanos

Las compensaciones como todos los autores mencionan apoyan a distribuir, compartir y aplicar del conocimiento. El reclutamiento y la selección de personal están más enfocados en captar individuos que tengan la habilidad de identificar el conocimiento, mientras que la creación del conocimiento se da cuando el individuo ha sido capacitado. La evaluación del desempeño, como su nombre lo indica mide el nivel del desempeño del individuo, su aplicación del conocimiento que ha adquirido.

Algo muy importante entre estas funciones, es que deben de estar ligadas u apoyadas entre ellas con un mismo objetivo: el conocimiento.

Lo descrito anteriormente puede verse claramente en la siguiente figura 6.3.3:

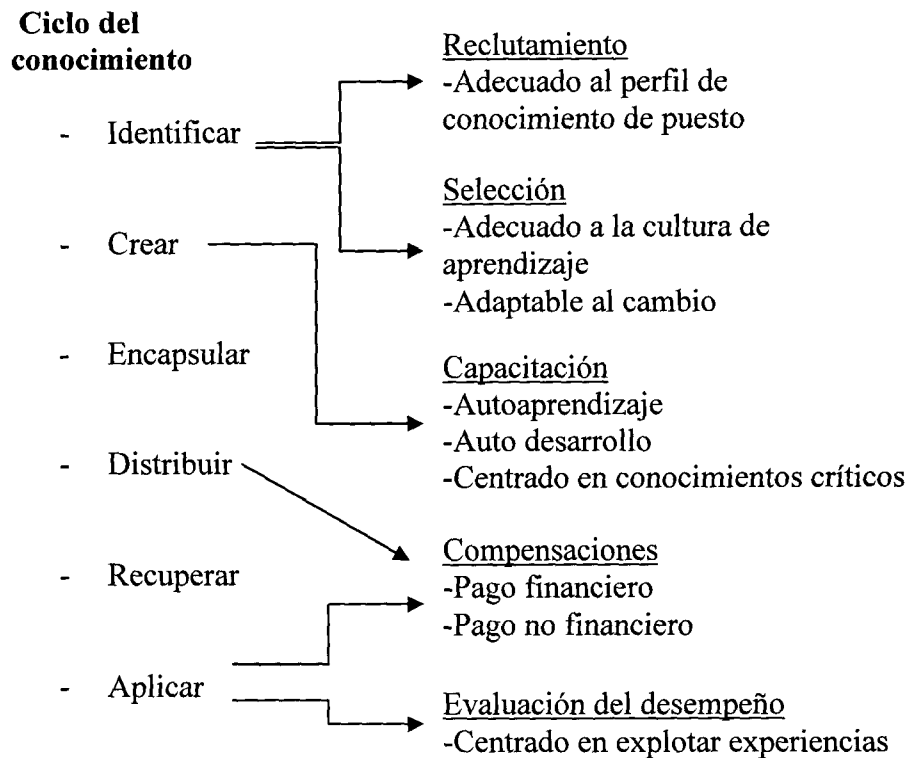


Figura 6.2.3. Relación entre el ciclo del conocimiento y las funciones de recursos humanos

Otro de los factores incluidos en el modelo es la cultura organizacional, para Liebowitz (1999), comenta que la cultura en las organizaciones es de primordial importancia ya que es uno de los factores clave para enfatizar o impedir el que se comparta el conocimiento. Por lo tanto, la cultura organizacional definirá directamente el éxito de la implantación de un sistema de administración de conocimiento y por ende un sistema de capital humano.

De Long y Fahey (2000) con respecto a sus investigaciones, comentan que la cultura y el conocimiento están estrechamente relacionados. Agregan además, que para evaluar cómo la cultura de la organización influye en crear, compartir, y el utilizar el conocimiento, los administradores deben entender cómo la cultura actual influye sobre los comportamientos relacionados al conocimiento. El autor muestra cuatro maneras en que la cultura organizacional influye el comportamiento central de la administración del conocimiento, y en base a esto se puede decidir si se adaptan a los objetivos de la administración del conocimiento, a la cultura actual, o tratar de cambiar la cultura. Estas cuatro formas son las siguientes:



1. La cultura y en particular las subculturas no saben qué es el conocimiento y cuál es el valor en administrarlo.

La cultura forma el supuesto sobre la cual el conocimiento es importante para la dicha cultura, y en particular las subculturas, existe una fuerte influencia que es percibida como la utilidad, importancia, o validez del conocimiento en una organización. La cultura forma lo que el grupo define como conocimiento relevante, y esto directamente afectará a la unidad se enfoca el conocimiento.

Las acciones que deben tomar los administradores son:

- a. Explorar cómo las prioridades de la cultura, son posibles de utilizar o de determinar el crear y compartir el conocimiento más eficaz, alrededor de las actividades o procesos.
- b. Identificar los comportamientos que demostrarán que un conjunto particular de actividades esenciales de construcción de conocimiento es crítico para la organización.
- c. Clarificar qué normas y prácticas existen, y que puedan ser barreras para los nuevos comportamientos necesarios, e investigar si esos elementos de la cultura pueden ser cambiados para soportar esos comportamientos.

En el caso de las subculturas los criterios que se siguen para evaluar el conocimiento son diferentes, y por esas diferencias se sugieren las siguientes acciones:

- a. Identificar las distintas subculturas involucradas en la iniciativa de conocimiento.
  - b. Hacer explícito que tipos de conocimiento son preferidos por cada subcultura.
  - c. Explorar si las unidades de orientación de conocimiento contienen puntos ocultos que pudieran conducir a pasar de alto oportunidades críticas de la gerencia de conocimiento.
  - d. Revisar si se está asumiendo supuestos realistas acerca de los nuevos comportamientos, que son necesarios para influir en los tipos de conocimiento dados por las diferentes subculturas.
2. - La cultura define los lazos entre el individuo y el conocimiento organizacional, determinándose quién se espera que controle conocimiento específico, así como quién debe compartirlo y quién puede recopilarlo.

La cultura determina qué conocimiento le pertenece a la organización y cual permanece en el control de los individuos o sub-unidades. Esto es más evidente cuando el administrador trata de convencer a los individuos a compartir el conocimiento humano, para convertirlo a un conocimiento estructural.

Si un administrador de conocimiento tiene intenciones de cambiar los patrones de distribución y uso, entonces los administradores deben seguir los siguientes pasos.

- a. Considerar cómo la estrategia de administración de conocimiento pro activamente intenta cambiar las actitudes hacia la propiedad de conocimiento.
- b. Evaluar como la cultura actual facilitará o determinará el propósito para la redistribución de conocimiento.
- c. Identificar que nuevos comportamientos de los líderes deben existir para comunicar un cambio de valor individual para el conocimiento colectivo.
- d. Hacer explícito que prácticas son necesarias para cambiar y reforzar más el uso del conocimiento colaborativo.

3. - La cultura crea el contexto para la interacción social que determina cómo el conocimiento será utilizado en situaciones determinadas.

La cultura organizacional forma el contexto para la interacción social, es una forma en la cual la cultura afecta todos los tipos de conocimiento. Las siguientes acciones se proponen para entender estas relaciones.

- a. Identificar normas y prácticas que son barreras para discutir temas sensitivos.
- b. Encontrar y evaluar la evidencia que el administrador percibe como accesible.
- c. Encontrar normas y prácticas en la firma que alienta o desalienta:
  - a. Una alta frecuencia de interacción.
  - b. Expectación de resolución de problema colaborativo.
  - c. Buscar experiencia y conocimiento, en lugar de reinventar.
  - d. Enseñar a otros.

4. - La cultura forma los procesos por la cual nuevo conocimiento -con su acompañamiento de incertidumbre- es creado, legitimizado, y distribuido en organizaciones.

Con respecto a este punto el autor sugiere las siguientes acciones:

- a. Buscar conocimiento nuevo e importante que fue ignorado o no descubierto por la empresa.
- b. Buscar ejemplos de nuevo conocimiento adoptado o creado con entradas del ambiente externo que permite desarrollar innovación dentro de la empresa.
- c. Identificar las normas y prácticas en la cultura que desaliente a los empleados para construir conocimiento estructural adquirido del ambiente externo.
- d. Encontrar ejemplos para intensificar el debate y propiciar a que animen la estrategia clave.

- e. Buscar en las evidencias sobre los niveles de participación en la adquisición y el reto del conocimiento crítico en las organizaciones.
- f. Encontrar ejemplos que muestren los supuestos que la organización estableció, así como las creencias, proyecciones acerca del ambiente competitivo, el núcleo tecnológico, y la cultura.

De Long y Fahey (2000) comentan que una cultura organizacional de compartición del conocimiento, permite a todos los miembros o a su gran mayoría, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Generaría un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para la compartición del conocimiento serán únicos a lo largo de toda la organización.

Es importante señalar, tal y como Weisinger y Salipante (2000), que la cultura del conocimiento no es una simple función de la experiencia con la cultura en general.

Realmente la cultura de compartición del conocimiento, refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los individuos. (De Long y Fahey, 2000)

Una cultura organizacional, facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimiento sería un beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social derivada de conocer más cada día y que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, producir más y más conocimiento, emplear aquel que se genera por lo demás, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso de conocimiento organizacional. (De Long y Fahey, 2000)

Salopek (2000) menciona que si se quiere que las personas en una organización compartan lo que han aprendido, se debe ser sabio para crear las condiciones en la cual el resultado de compartir el conocimiento sea de beneficio personal.

Al igual que Salopek (2000), Liebowitz (1999) comenta que, para que el proceso de administración de conocimiento pueda ocurrir de manera adecuada, la organización debe tener una cultura con las características adecuadas. Considera que compartir conocimiento requiere de varios intangibles críticos:

- Confianza.
- Habilidad de comunicar claramente y con un ancho de banda suficiente para transferir un significado.
- Un contexto común o idioma.
- Una razón para compartir las metas.
- Espacio para pensar y reflexionar.
- Habilidad de interactuar con otros en una forma que no tenga propósito alguno.
- Autonomía para compartir.
- Una estructura organizacional flexible que apoye compartir el conocimiento.

- La infraestructura para soportar compartir información y conocimiento

Brelade y Harman (2000), al respecto, opinan que en la cultura deben existir los siguientes aspectos:

- Establecer redes de contactos internos y externos.
- Respeto por los individuos.
- Creatividad e innovación.
- Confianza.
- Compartir ideas e información.
- Sistemas y procedimientos sanos.
- Aprendizaje continuo y desarrollo.

Tomando en cuenta las características mencionadas se puede concluir que mencionan dos cosas: características de la cultura y herramientas entonces los elementos necesarios en la cultura de administración de conocimiento son:

- La confianza.
- Contexto común o idioma.
- Compartir ideas e información.
- Autonomía para compartir.
- Respeto por los individuos.
- Aprendizaje continuo y desarrollo.
- Creatividad e innovación.

Con respecto a la cultura de conocimiento Davenport y Prusak (1998) comentan que existen fricciones más comunes que no permiten que la cultura se desarrolle, esas fricciones y las formas de lidiar con ellas son las siguientes:

<b>Fricción</b>	<b>Posible solución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir amistades y confianza a través de reuniones físicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes culturas, vocabularios, puntos de referencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una cultura común a través de educación, discusión, publicaciones, equipos, rotación de trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de tiempo y de lugares de reunión; idea generalizada de baja productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer tiempos y lugares para la transferencia de conocimiento.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatus y recompensas van a los dueños del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar desempeño y promover los incentivos basados en compartir el conocimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de la capacidad de absorción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar los empleados para la flexibilidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencia que el conocimiento es una prerrogativa en grupos particulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alentar el enfoque no jerárquico. La calidad de ideas es más importante que el estatus de la fuente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intolerancia de errores o necesidad de ayuda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptar y crear recompensas, errores y colaboración. Ninguna pérdida de estatus por no saber todo.</li> </ul>

Tabla 6.2.4. Fricciones y posible solución

Ahora bien, las herramientas que apoyan a gestar una cultura de administración del conocimiento son las siguientes:

- Habilidades de comunicar claramente y con un ancho de banda suficiente para transferir un significado.
- Espacio para pensar y reflexionar.
- Habilidad de interactuar con otros en una forma que tenga propósito alguno.
- Una estructura organizacional flexible que apoye compartir el conocimiento.
- La infraestructura para soportar el comparto de información y conocimiento.
- Establecer redes de contactos internos y externos.
- Razón para compartir.
- Sistemas y procedimientos sanos.

Tomando en cuenta las herramientas que apoyan la cultura de administración de conocimiento, se pueden establecer herramientas para:

1. La valoración al aprendizaje: En el que se establece el aprendizaje como alta prioridad para los individuos, la utilización de metodologías de aprendizaje como lo son los mapas mentales, la auto planeación y auto evaluación en los equipos de trabajo.
2. La valoración al conocimiento: Para buscar personas con habilidades para hacer tareas, contar con entrenamiento disponible para mejorar el desempeño,

recompensar el compartir conocimiento, utilizar equipos multidisciplinarios para compartir conocimiento, y contar con sistemas de búsqueda de conocimiento.

3. La comunicación: Que se cuente con comunicación frecuente entre las personas de la misma área y de diferentes áreas.
4. Las estrategias técnicas de aprendizaje: Que se cuente con programas de autoaprendizaje, con la adecuación de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje, con facilidades para el aprendizaje, sistemas computacionales para soportar el proceso de aprendizaje.
5. La documentación: De los cambios de sistemas y procedimientos y adaptación continua, de cambios y adaptaciones continuas, de sistemas de soporte electrónico y de sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño.

Ya se tienen las herramientas y la cultura de la administración del conocimiento. Retomando lo visto en el capítulo sobre la cultura organizacional, en el que se menciona que la cultura consta de niveles, que son los artefactos o normas compartidas, valores y supuestos, se puede decir que las herramientas se encuentran en el segundo nivel de abstracción, los valores y en el tercer nivel el de los supuestos lo que ayudará a crear una cultura de administración del conocimiento.

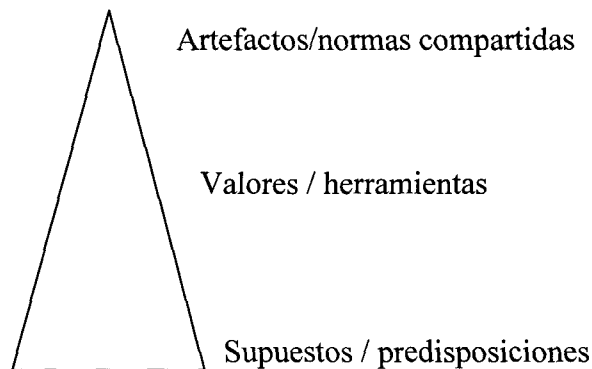


Figura 6.2.4. Niveles de cultura

Los valores se encuentran a la mitad del nivel de abstracción y profundidad. Para Shein (1985), citado por Dávila y Martínez (1999), los valores están representados por los principios sociales, filosofías, metas y estándares con un valor intrínseco. Hoy y Mesbel (1996), citado por Dávila y Martínez (1999) comentan que los valores definen el carácter de la organización. Y le dan un sentido de identidad a este respecto el concepto promulgado por los estudiosos del tema es el de valores centrales, designados como aquellos que son compartidos, aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional. Como ya se mencionó en este nivel se encuentran las herramientas de la cultura para generar una cultura de administración de conocimiento,

con base a las herramientas planteados anteriormente se muestra como ellas apoyan a un rasgo cultural de administración del conocimiento:

Cultura	Herramientas
<b>Valoración al aprendizaje</b>	
Aprendizaje continuo y desarrollo	Aprendizaje como alta prioridad
Aprendizaje continuo y desarrollo	Uso de metodologías de aprendizaje tales como mapas mentales
Contexto común o idioma Respeto por los individuos	Auto planeación y auto-evaluación en los equipos de trabajo
<b>Valoración al conocimiento</b>	
	Personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas
Aprendizaje continuo y desarrollo	El entrenamiento está disponible para mejorar el desempeño
Compartir ideas e información Autonomía para compartir	La compartición de conocimiento es recompensado
Confianza, contexto común o idioma, compartir ideas e información, autonomía para compartir, respeto por los individuos, aprendizaje continuo y desarrollo, creatividad e innovación	Equipos multidisciplinares son utilizados para compartir conocimiento
	Sistemas búsqueda de conocimiento
<b>Comunicación</b>	
Confianza Contexto común o idioma Respeto por los individuos	Comunicación frecuente entre las personas de la misma área
Confianza Contexto común o idioma Respeto por los individuos	Comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas
<b>Estrategias técnicas de aprendizaje</b>	
Aprendizaje continuo y desarrollo Creatividad e innovación	Programas de autoaprendizaje
	Adecuación de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje
Aprendizaje continuo y desarrollo	Facilidades de aprendizaje
<b>Documentación</b>	
	Sistemas computacionales para soportar el proceso de aprendizaje
	Cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua

Aprendizaje continuo y desarrollo	Cambios y adaptaciones continuas
	Sistemas de soporte electrónico
	Sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño

Tabla 6.2.5. Herramientas de cultura organizacional que apoyan rasgos culturales

El nivel de supuestos es el de mayor profundidad. Para Shein(1985) citado por Dávila y Martínez (1999) este nivel es la esencia de la cultura. Hoy y Mesbel(1996), citado por Dávila y Martínez (1999), comentan que se refiere a la visión del mundo que es compartido entre los miembros de la organización. Representa la manera de percibir, pensar y sentir los problemas que ejerce el contexto en la organización y la manera de entender la integración como unidad orgánica. Uno de los atributos de los supuestos es que se dan por un hecho y no son cuestionados. Díaz-Guerrero y Salía (1993) visualizan este nivel como percepciones y predisposiciones psicológica y/o significados psicológicos y las actitudes que afectan el pensamiento y la conducta de grupos sociales o culturales específicos. En donde las imágenes y los significados son concebidos como multicomponentes, en otras palabras, podemos decir que muestran una imagen mental.

Las predisposiciones psicológicas en una cultura de administración del conocimiento están orientadas a la confianza que el individuo siente y tiene hacia la empresa y los individuos que lo rodean, en un ambiente en el que predomina la armonía, el respeto y la comunicación. Dicho ambiente ayudará a gestar tanto el aprendizaje del individuo como un buen desempeño de sus labores, así como también que el individuo se sienta identificado con la empresa y su cultura. Están conscientes que ese aprendizaje les genera conocimiento, el cual debe ser creado, compartido y aplicado, por lo que están conscientes que el conocimiento y el aprendizaje son valores positivos e importantes para cada miembro de la organización, por lo cual ellos están a cargo de administrarlo, no solo su aprendizaje sino también su desempeño, este desempeño es evaluado por la empresa, con el objetivo de retroalimentarlos para realizar mejor su trabajo, y así generar satisfacciones personales y profesionales, siendo así que el individuo se sienta motivado, y también que la empresa le facilita su aprendizaje y su desarrollo, generándose así un compromiso. Dicho compromiso es fuerte y los hace sentir que son parte de la empresa, la que le provee seguridad como parte de su bienestar, crecimiento tanto en su aprendizaje como en su conocimiento y un progreso continuo tanto para el individuo como para la organización. Esto genera un ciclo en el que tanto el individuo y la empresa gana.

A continuación se muestra gráficamente la relación entre las herramientas que apoyan la administración (nivel de valores) y las predisposiciones psicológicas (nivel de supuestos) de una cultura de administración del conocimiento.



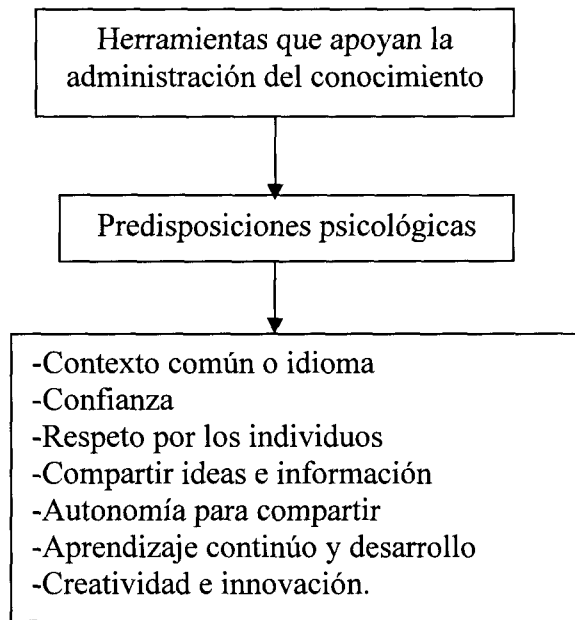


Figura 6.2.5 Relación entre Herramientas, predisposiciones y rasgos de cultura

Algo importante de mencionar es que Schein indicó que estos elementos son de carácter jerárquico, ya que al modificar los artefactos estos modifican los valores y, a más largo plazo se llegan a modificar los supuestos. Una vez modificado el supuesto se crea en la organización una cultura de administración del conocimiento en la que se comparte ideas e información, se tiene autonomía para compartir, existe confianza, respeto por los individuos, un contexto común o idioma, en donde el aprendizaje es continuo al igual que el desarrollo y los individuos cuentan con creatividad e innovación.

Las predisposiciones psicológicas permeadas por un cultura de aprendizaje, genera una cultura de administración del conocimiento que a su vez provoca la aceptación de un sistema de capital humano, esa aceptación afecta y es afectada por el sistema de recursos humanos/ capital humano, lo que aumenta el nivel de aceptación al sistema de capital humano y genera en el individuo conductas propias de la administración del conocimiento tales como adquirir, compartir y aplicar el conocimiento tal y como se muestra en la siguiente figura:

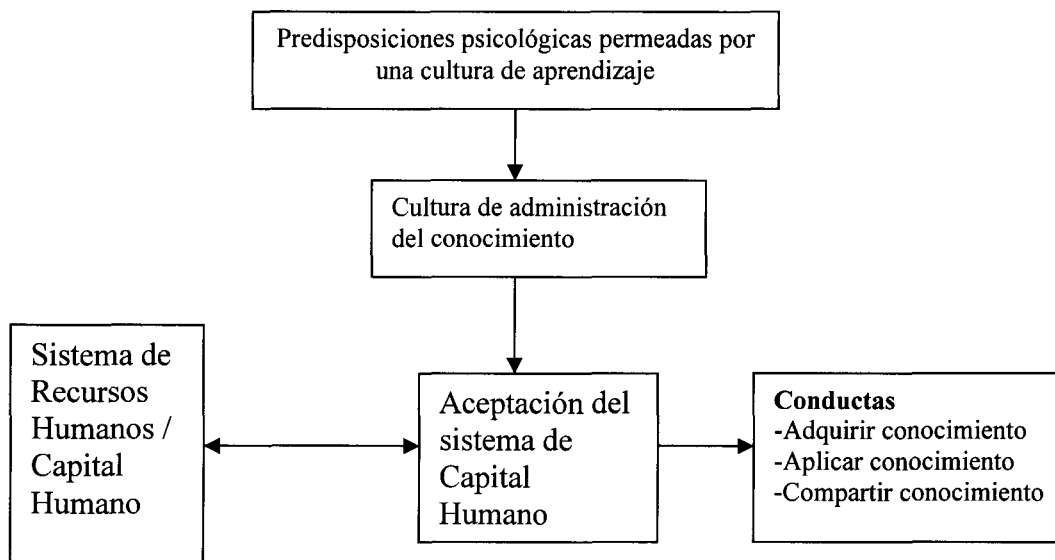


Figura 6.2.6. Relación entre cultura de administración del conocimiento, aceptación del sistema de capital humano, sistema de recursos humanos/capital humano y conductas de administración del conocimiento

Cuando los individuos presentan las conductas dirigidas a la administración del conocimiento, la empresa asegura que los individuos cuenta que un contrato psicológico arraigado que propicia el poder retenerlo en la empresa, y no solo logra eso, sino también aumentar el nivel de capital humano, es decir los conocimientos, las habilidades y la experiencia del individuo, lo que provoca un desempeño individual productivo que origina el desempeño organizacional, Tsang (1997), menciona que la lógica que conecta las prácticas para desarrollar el Capital Humano con el desempeño organizacional esta soportada por argumentos de diferentes disciplinas. Para la micro-economía, la teoría del capital humano sugiere que la gente posee habilidades, conocimientos, experiencias que proveen de calor económico a las organizaciones. “Las inversiones en desarrollar al capital humano sólo se justifican si son redituables por medio de un incremento en productividad y utilidad que con llevan aun mejor desempeño organizacional”. Logrando así determinar la liga integral entre el potencial humano y el desempeño económico, tal y como Amidon (1998) menciona.

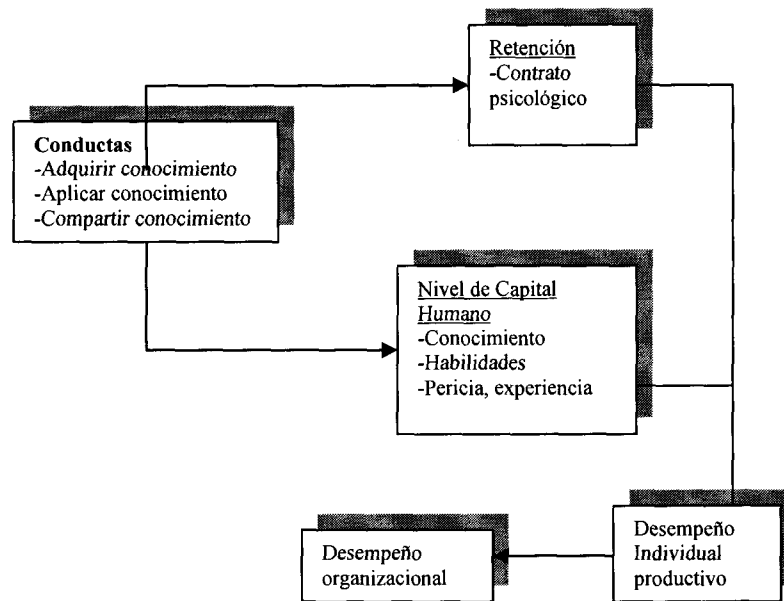


Figura 6.2.7. Relación entre el nivel de capital humano y retención con el desempeño individual productivo

El desempeño organizacional es un indicador que según González (1996) permite a la administración determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la organización en el logro de su misión, midiendo con esto, el fortalecimiento industrial. Y se ha convertido en un instrumento que estimula al empleado, en las áreas organizacionales y a la empresa en su conjunto en un comportamiento adecuado y además genera una mejora continua.

Con respecto a lo anterior se puede decir que el Capital Humano es un factor importante para el desempeño organizacional, ya que provee del ambiente necesario para que las personas y cada una de las partes de la organización se vean motivadas para trabajar bien y proveer fortaleza a la organización para así obtener el éxito.

### 6.3. Proposiciones del modelo

Al aplicar el modelo, se espera obtener los siguientes resultados, tomando en cuenta las condiciones establecidas y las características:

1. Una alta aceptación hacia un sistema de capital humano por parte de los miembros de una empresa, permite que se genere en ellos conductas tales como adquirir, compartir y aplicar el conocimiento, lo que además de aumentar el nivel de capital humano, ayuda a generar un gran compromiso con la empresa por parte de los individuos, en el que se fortalece el contrato psicológico que permite retenerlo en la organización. La retención

del personal y el nivel de capital humano, ayudan a generar en el individuo un desempeño individual productivo y que genera desempeño organizacional.

2. Si una organización cuenta con herramientas que ayudan a generar una cultura de administración de conocimiento en un nivel de valores que son permeados a un nivel de supuestos o predisposiciones psicológicas del individuos, y creando un ambiente donde existe confianza, contexto común entre ellos, compartir ideas e información, autonomía para compartir, respeto por los individuos, aprendizaje continuo y desarrollo y la creatividad e innovación, hacen posible aumentar la aceptación hacia un sistema de capital humano, que a su vez impacta al sistema de recursos humanos para que apoye a los procesos de administración del conocimiento y sus funciones persigan el mismo objetivo, para que este sistema aumente el nivel de aceptación hacia el sistema de capital humano.

3. El sistema de recursos humanos debe apoyar los procesos de la administración del conocimiento, logrando además que las funciones tengan el mismo objetivo, para que el individuo capte rápidamente el mensaje que se le envía con respecto a la importancia del conocimiento, aunado a esto recibe información sobre la aceptación del sistema de capital humano enviado por las predisposiciones psicológicas de los individuos, lo que da como resultado un alto nivel de aceptación del sistema de capital humano.

# CAPITULO 7. MODELO PARTICULAR

## 7.1. Modelo Particular

A continuación se muestra el modelo particular que fue utilizado para la investigación de campo:

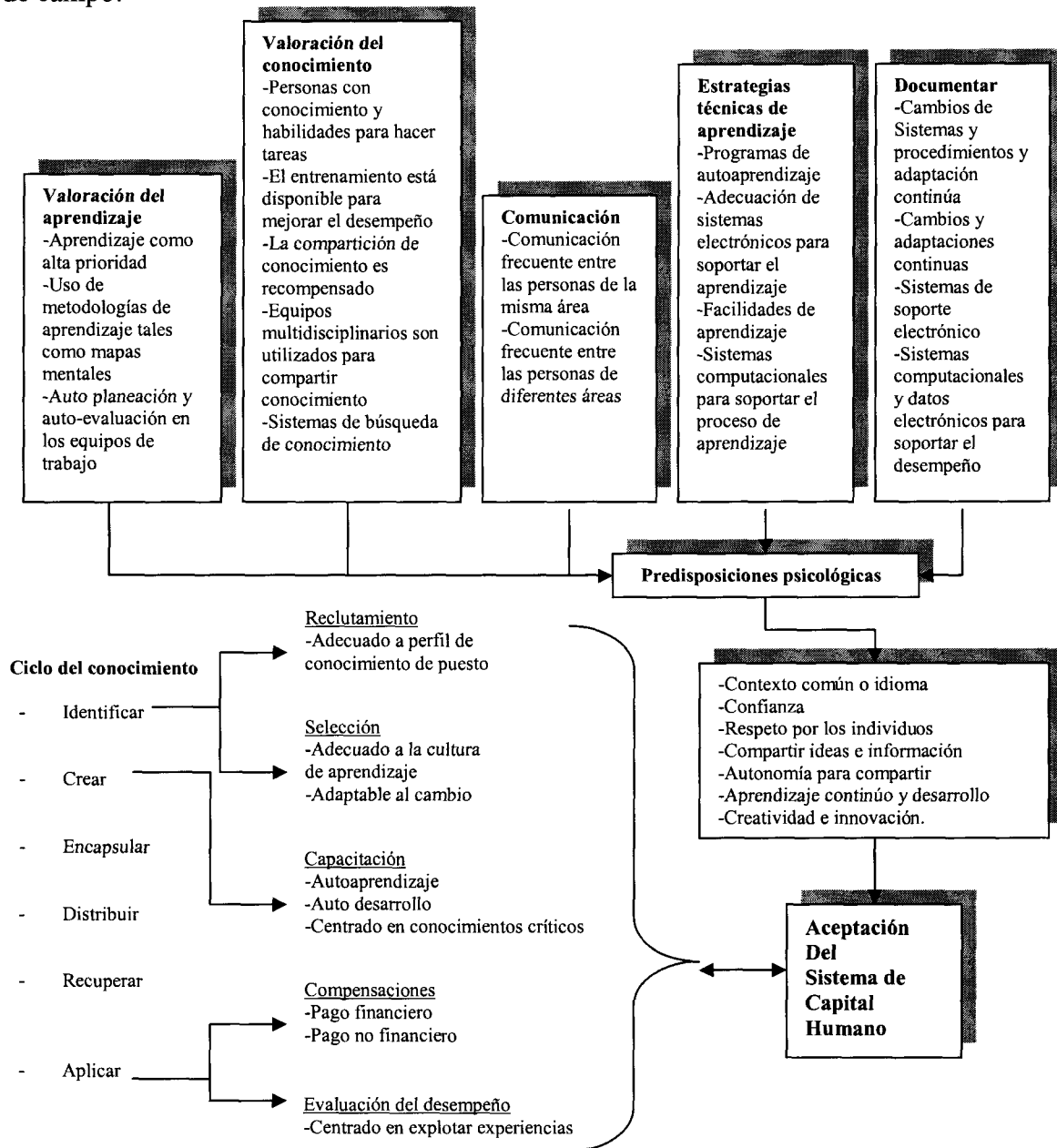


Figura 7.1. Modelo particular

En ella se puede ver las herramientas que apoyan a una cultura de aprendizaje, se puede apreciar que están dirigidas hacia la valoración del aprendizaje, la valoración hacia el conocimiento, la comunicación, las estrategias técnicas de aprendizaje y la documentación. Estas herramientas generan en el individuo predisposiciones psicológicas orientadas hacia una cultura de administración del conocimiento, lo que trae como resultado generar un ambiente en el que se cuente con un contexto común o idioma, con confianza, en donde se respete a los individuos, se compartan ideas e información, y que le permita al individuo tener autonomía para compartir, que el aprendizaje sea continuo, que haya desarrollo, creatividad e innovación.

Contando con esta cultura, se crea en los individuos la aceptación a un Sistema de Capital Humano, lo que provoca que se cuente con un sistema de Recursos humanos que apoya a la administración del conocimiento, en donde algunas de las funciones de recursos humanos tales como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensaciones y la evaluación del desempeño genera más aceptación hacia un sistema de Capital Humano.

Esta parte del modelo fue utilizado para cumplir con el objetivo de evaluar empíricamente una de las proposiciones teóricas planteadas en el modelo propuesto. Dicho proposición plantea lo siguiente:

Si una organización cuenta con herramientas que ayuden a generar una cultura de administración de conocimiento en un nivel de valores, que son permeados a un nivel de supuestos o predisposiciones psicológicas del individuo, creando un ambiente donde exista confianza, contexto común entre ellos, se logre compartir ideas e información, autonomía para compartir, respeto por los individuos, aprendizaje continuo, desarrollo, creatividad e innovación, hacen posible aumentar la aceptación hacia un sistema de capital humano.

## **7.2.Hipótesis**

Tomando en cuenta el modelo particular, se plantearon las siguiente hipótesis para la la investigación de campo:

- 1°. El nivel de uso de herramientas para la creación de una cultura de aprendizaje será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas.
- 2°. El nivel de aceptación hacia el Sistema de Capital Humano de la organización será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas.
- 3°. El mapa de predisposiciones psicológicas será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas.

## **CAPITULO 8. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

### **8.1. Lugar de la Investigación**

La organización que se investigó es una empresa privada manufacturera de origen estadounidense, cuanta con 600 empleados, y 5 departamentos. Se seleccionó solamente el área administrativa de la empresa ya que el Sistema de Capital Humano va dirigido solamente en esta área. En específico los departamentos de Manufactura, Finanzas y Comercial, ya que representa el 90% del personal administrativo.

El sistema de capital humano va dirigido solamente al área administrativa. En la empresa se reconoce la importancia del desarrollo del Capital Humano y lo han llevado al nivel de estrategia del negocio, aceptan que para alcanzar al éxito de la organización, debe establecer las condiciones necesarias para que las personas se desarrollen, sean competentes y puedan lograr el desempeño de clase mundial. Siendo así que se plantearon el objetivo de co-diseñar e implantar un sistema integrado de administración de recursos humanos que proporcione el capital humano que las unidades estratégicas de negocio y las unidades estratégicas funciones requieren para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

### **8.2. Estrategia de Investigación**

Para evaluar empíricamente la hipótesis se seleccionaron 3 áreas administrativas de la empresa, debido a que representan el 90% de dicha área, esas áreas son: manufactura, finanzas y el área comercial.

Se aplicaron dos cuestionarios, una orientada a la cultura de aprendizaje y la otra a la aceptación del sistema de capital humano. Además se utilizó el Análisis Asociativo grupal para conocer las predisposiciones psicológicas de los individuos.

Una vez aplicadas las pruebas, y teniendo los resultados se compararan entre los departamento involucrados, quedando de la siguiente manera: Finanzas y manufactura, finanzas y comercial y por último manufactura y comercial.

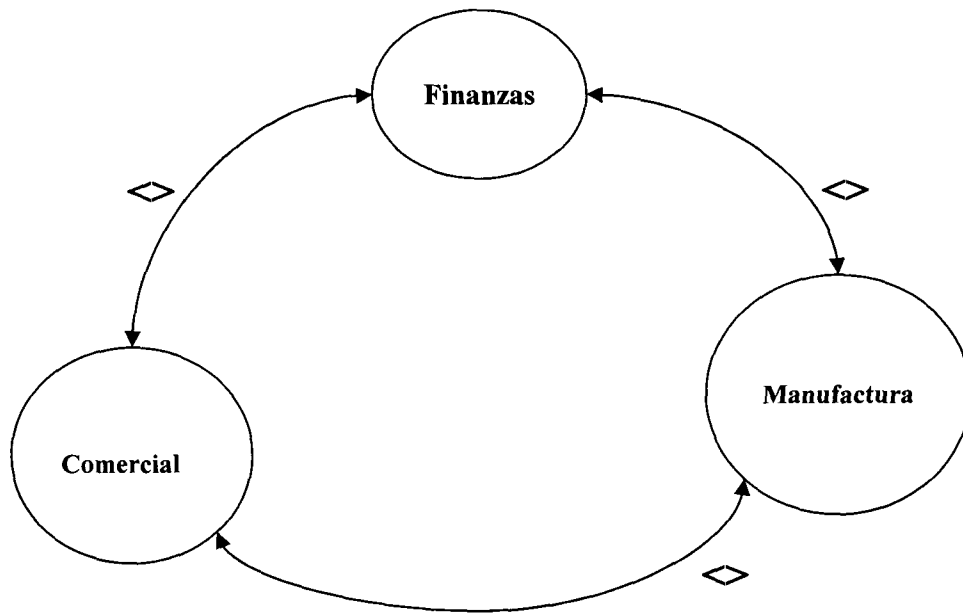


Figura 8.2. Estrategia de investigación

### 8.3. Definición de Variables

En esta investigación las variables que se plantearon están relacionadas con las predisposiciones psicológicas grupales, de donde se obtuvieron mapas de predisposiciones, también sobre la cultura de aprendizaje y la aceptación hacia el sistema de capital humano.

Para crear el mapa de predisposiciones se crearon 7 variables, que les llamaremos palabras estímulo. Las palabras estímulo que se plantearon fueron las siguientes: Aprender, progreso, crecimiento, empresa, desarrollo, bienestar y conocimiento.

En cuanto al cuestionario utilizado para medir la percepción sobre la orientación organizacional hacia el aprendizaje o cultura de aprendizaje, está basado en el cuestionario presentado por Findlay, McKinlay, Marks y Thompson (2000) en el artículo "Labouring to learn organisational learning and mutual gains". Tomando en cuenta este artículo se generó un cuestionario que abarca 5 variables: la valoración del aprendizaje, la valoración del conocimiento, la comunicación, las estrategias técnicas de aprendizaje y la documentación.

Con respecto a la aceptación hacia un sistema de capital humano, para medirla se plantearon tres variables, la primera de ellas es sobre el sistema de capital humano, el segundo el cambio organizacional y el tercero los obstáculos o potencial impedimento para implantar un sistema de capital humano.



#### **8.4. Operacionalización de variables**

Para medir las variables involucradas en el estudio se utilizaron las siguientes mediciones.

En cuanto a la primera variable se utilizó el análisis asociativo grupal, que nos ayudará a medir el pre-consciente de los individuos, utilizando las palabras estímulos: Aprender, progreso, bienestar, desarrollo, empresa, crecimiento, conocimiento.

- **Aprender:** El mapa de predisposiciones para esta palabra estímulo incluyen: Buen ambiente en el que haya armonía, respeto, confianza y comunicación, que el aprendizaje genera conocimiento, que para los individuos sea muy importante el aprendizaje y que es algo positivo, que sea auto administrado, que se sienta motivados y que identifiquen facilidades de aprendizaje.
- **Progreso:** En cuanto a progreso: buen ambiente en el que haya armonía, respeto, confianza y comunicación; que el progreso sea continuo y algo positivo, que sea tanto para el individuo como para la empresa, y lo identifiquen con conocimiento.
- **Bienestar:** Lo deben relacionar con la seguridad en su conocimiento, buen ambiente en el que haya armonía, respeto, confianza y comunicación, desarrollo y que lo identifiquen con algo positivo para el personal y la empresa.
- **Desarrollo:** Buen ambiente en el que haya armonía, respeto, confianza y comunicación, que el desarrollo sea consecuencia del aprendizaje y el conocimiento, que sea auto administrado, positivo y que identifiquen facilidades de desarrollo.
- **Empresa:** Está relacionada con la confianza, el ambiente en el que predomine la armonía, respeto y comunicación. Que el individuo se sienta identificado con la empresa y su cultura. Que sientan compromiso con la ella, sentirse que son parte de la misma y que le provee seguridad, bienestar y crecimiento.
- **Crecimiento:** El mapa de predisposiciones en donde se identifique el crecimiento en el aprendizaje y el conocimiento, que estén conscientes de que es algo positivo, que se crea en un buen ambiente en el que haya armonía, respeto, confianza y comunicación.
- **Conocimiento:** Con respecto al conocimiento el mapa de predisposiciones debe ser que los individuos creen, compartan y aplique el conocimiento. Que sepan que es muy importante para la empresa, que es algo que les motiva y los ayuda a desarrollar y progresar, que se genere una cultura de conocimiento, donde haya

buen ambiente de armonía, confianza, comunicación y que estén conscientes que el aprendizaje les ayuda a generar conocimiento.

En cuanto a la cultura de aprendizaje se creó un cuestionario que consta de 5 variables que son: la valoración del aprendizaje, la valoración del conocimiento, la comunicación, las estrategias técnicas de aprendizaje y la documentación. Para medirlas se crearon 18 preguntas, las cuales arrojan resultados entre 1 y 5 donde 1 significa que el individuo está totalmente de acuerdo con lo que se plantea y 5 significa que está totalmente en desacuerdo.

- Valoración del aprendizaje.
  1. Aprendizaje como alta prioridad.
  2. Uso de metodologías de aprendizaje tales como mapas mentales.
  3. Auto planeación y auto evaluación en los equipos de trabajo.
  
- Valoración del conocimiento.
  4. Personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas.
  5. El entrenamiento está disponible para mejorar el desempeño.
  6. La compartición de conocimiento es recompensado.
  7. Equipos multidisciplinarios son utilizados para compartir conocimiento.
  8. Sistemas búsqueda de conocimiento.
  
- Comunicación.
  9. Comunicación frecuente entre las personas de la misma área.
  10. Comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas.
  
- Estrategias técnicas de aprendizaje.
  11. Programas de autoaprendizaje.
  12. Adecuación de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje.
  13. Facilidades de aprendizaje.
  14. Sistemas computacionales para soportar el proceso de aprendizaje.
  
- Documentar.
  15. Cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua.
  16. Cambios y adaptaciones continuas.
  17. Sistemas de soporte electrónico.
  18. Sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño.

Para medir la aceptación hacia el sistema de capital humano, se generó un cuestionario que abarca 3 variables, el sistema de capital humano, el impacto en el cambio organizacional y por último los obstáculos que puede haber al implantar el sistema. Para medirlas se crearon 20 preguntas, las primeras 11 preguntas arrojan resultados entre 1 y 5 donde 1 significa que el individuo está totalmente de acuerdo con lo que se plantea y 5 significa que está totalmente en desacuerdo, mientras que las últimas 9 preguntas se encuentran en una escala del 1 al 10 donde 1 significa que es muy probable y 10 poco probable.

Las preguntas del cuestionario son:

- Sistema de Capital Humano y Cambio Organizacional
  1. En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo.
  2. Entendí el concepto de competencias.
  3. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Selección.
  4. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Evaluación del desempeño.
  5. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Capacitación y desarrollo.
  6. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Compensación.
  7. Creo que la empresa tiene la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo.
  8. Creo que las personas que dirigen los departamentos tienen la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo.
  9. Creo que el nuevo sistema de capital humano de la empresa me traerá beneficios.
  10. Estoy dispuesto a experimentar nuevos esquemas de interacción en el trabajo con mi jefe y compañeros.
  11. Si el modelo estuviera ya funcionando perfectamente en la empresa, este sería un factor de peso para decidir no cambiarme de empresa.
  
- Obstáculos(Potencial Impedimento)
  12. Financiero.
  13. Apatía de los jefes.
  14. Apatía de los empleados.
  15. Deseo de mantener el poder.
  16. Capacidad técnica para llevarlo a la realidad.
  17. Infraestructura de soporte.
  18. Seguimiento.
  19. Exceso de trabajo.
  20. Cambio repentino de prioridades.

### **8.5. Estrategia de recolección de datos**

Para la recolección de los datos de la investigación, la empresa nos ayudó a reunir al personal administrativo para aplicar las encuestas.

Para el análisis asociativo grupal, una vez reunida a las personas, se les entregó un grupo de tarjetas, cada una de las cuales contenía una palabra estímulo, enumerada varias veces (para evitar que se den asociaciones en cascada) y seguida de líneas en blanco. Permaneciendo las personas en el anonimato.

A las personas se les pidió escribir asociaciones verbales libres a cada una de las palabras estímulo presentadas en tarjetas secuenciadas al azar, y se les explicó que tenían un minuto para escribir todas las palabras que se les vinieran a la mente.

Pero ¿qué es el análisis asociativo grupal? Díaz-Guerrero y Szalay (1993) nos dicen que el análisis asociativo grupal es un método de análisis profundo para evaluar las percepciones, los significados psicológicos y las actitudes que afectan el pensamiento y la conducta de grupos sociales o culturales específicos. Es decir que se utiliza para obtener información acerca de variables tan importantes como los significados culturales, actitudes y orientaciones de valor, que no pueden ser medidos con los métodos más directos y estructurados y que nos muestra las disposiciones psicológicas de la gente.

En cuanto a la cultura de aprendizaje, al igual que el análisis asociativo grupal se reunió a las personas y se les entregó un cuestionario a cada uno, se les pidió que contestaran las preguntas sin un límite de tiempo. El cuestionario fue utilizado como instrumento para recolectar los datos, por medio del cual fue presentado un conjunto de preguntas con respecto a las variables a medir. Las preguntas del cuestionario, fueron cerradas, se tomó en cuenta la claridad y comprensión y que se refirieran a cada variable en específico, y por supuesto que no indujesen las respuestas. Para la identificación de los empleados se utilizaron en vez de niveles de medición nominal, la edad, el área funcional, y la procedencia.

Al contrario de la recolección de datos del análisis asociativo grupal y la cultura de aprendizaje, la estrategia para la recolección de datos para medir la aceptación hacia el sistema de capital humano, fue diferente. La empresa reunió al personal, pero antes de contestar la encuesta se les expuso en que consistía el sistema de capital humano, una vez terminada la exposición se les entregó el cuestionario. Las preguntas del cuestionario, fueron cerradas, se tomó en cuenta la claridad y comprensión y que se refirieran a cada variable en específico, y por supuesto que no indujesen las respuestas. En este caso solamente se formuló una pregunta para la identificación del área funcional al que pertenecían.

## **8.6. Tratamiento estadístico de la información**

En cuanto al tratamiento estadístico que recibió la información, se utilizaron dos métodos, el análisis de estadística descriptiva y la prueba de hipótesis.

En cuanto al análisis de estadística descriptiva se utilizaron las medias de cada pregunta del cuestionario (en el caso de la cultura de aprendizaje y la aceptación hacia el sistema de capital humano), una vez obtenidas las magnitudes de las medias de cada pregunta para cada departamento se obtuvo un promedio de las medias para después comparar los resultados entre los tres departamentos.

En el caso del cuestionario de cultura de aprendizaje se obtuvo un promedio para cada variable, es decir un promedio de medias en cada departamento para la valoración hacia el aprendizaje, uno para la valoración hacia el conocimiento, otro para la comunicación, uno para las estrategias técnicas de aprendizaje y para la documentación.

Con respecto al cuestionario de aceptación hacia el sistema de capital humano se obtuvieron las magnitudes promedio del sistema de capital humano, las del cambio organizacional y las de los obstáculos o impedimento potencial para la implantación de un sistema de capital humano.

Para la información obtenida del análisis asociativo grupal se obtuvieron las magnitudes obtenidas en cada palabra estímulo, de acuerdo al mapa de predisposiciones y la aceptación que tienen hacia cada una de las palabras estímulo, este procedimiento se realizó para cada departamento y después se compararon los resultados entre ellas.

En cuanto a la prueba de hipótesis, se utilizó el estadístico "t"-student, en específico el Two-Sample T-Test, este procedimiento calcula las pruebas two-sample t-test, el Mann-Whitney y el Kolmogorov-Smirnov de los datos en una variable(las preguntas de cuestionario) indexada por una segunda variable (el departamento funcional).

Este método compararon dos grupos, que tengan una distribución normal y sus varianzas sean iguales, se utiliza una hipótesis que muestra que no hay diferencias entre las poblaciones, esta hipótesis se llama  $H_0$ .

## **8.7. Características de la muestra**

Para el análisis asociativo grupal, el total de muestra fue de 261 personas del área administrativa de la organización, correspondientes a los departamentos de Manufactura con 88 personas encuestadas, Finanzas con 77 personas encuestadas y el departamento Comercial con 50 personas encuestadas.

El número de encuestas aplicadas sobre la cultura de aprendizaje fue de 95. De las cuales 59 se aplicaron en el departamento de Manufactura, 9 en el área comercial y 27 en el de finanzas.

El rango de edades de las personas encuestadas fue muy variado. El 16.48% (15 personas) se encuentran debajo de 25 años, el 21.98% (20 personas) entre los 26 y 30 años, el 15.38% (14 personas) entre los 31 y 35 años, 13.19% (12 personas) entre los 36 y 40 años, el 10.99% (10 personas) entre los 41 y 45%, y el 21.98% (20 personas) entre los 46 y adelante.

Por último el número de encuestas aplicadas con respecto a la aceptación del sistema de capital humano es de 95. De las cuales 27 se aplicaron en el departamento de Finanzas, 9 en el área comercial y 59 en el de Manufactura.

## CAPITULO 9. RESULTADOS

### 9.1. Hipótesis 1

La primera hipótesis planteada para la investigación dice lo siguiente: El nivel de uso de herramientas para la creación de una cultura de aprendizaje será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas.

A continuación se presentan los resultados de la prueba de hipótesis y el análisis descriptivo, utilizados para evaluar empíricamente esta hipótesis.

#### 9.1.1. Departamentos de Manufactura y Comercial

##### 9.1.1.1. Prueba de Hipótesis

Para la pregunta uno, “Aprendizaje como alta prioridad”, resulto ser normalizada en sus datos con respecto a la prueba de normalidad de Skewness, Kurtosis y Omnibus y tener iguales varianzas. Se tomo en cuenta el valor T-Value de -1.0832 por lo que se acepta la hipótesis nula es decir no se encuentra diferencias entre los departamentos.

##### Equal-Variance T-Test Section

Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decisión (5%)
Difference $\neq$ 0	-1.0832	0.304930	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	0.9806	0.326797	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.4933	0.621815	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	1.2049	0.547476	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.0062	0.314318	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-1.3481	0.177625	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	2.8298	0.242946	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4977	0.460475	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.5806	0.448778	Cannot reject equal variances

Tabla 9.1 Prueba de hipótesis

Cada una de las preguntas fueron evaluadas de la forma anterior, a continuación se muestra una tabla resumen de cada una de dichas preguntas y sus respectivos resultados en medias, hipótesis nula y la prueba de normalidad que fue aceptada.

Preguntas	Media Comer	Media Manufact	Ho	Normalidad
<b>Valoración del aprendizaje</b>				
1. Aprendizaje como alta prioridad	2	2.423729	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
2. Uso de metodologías de aprendizaje tales como mapas mentales	3.222222	3.610169	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
3. Auto planeación y auto-evaluación en los equipos de trabajo	2.666667	2.711864	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Valoración del conocimiento</b>				
4. Personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas	1.777778	2.491525	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
5. El entrenamiento está disponible para mejorar el desempeño	2.555556	2.338983	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
6. La compartición de conocimiento es recompensado	2.777778	2.949152	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
7. Equipos multidisciplinares son utilizados para compartir conocimiento	2.333333	2.372881	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
8. Sistemas de búsqueda de conocimiento	2.75	2.694915	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Comunicación</b>				
9. Comunicación frecuente entre las personas de la misma área	2.777778	2.864407	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
10. Comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas	2.444444	2.40678	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Estrategias técnicas de aprendizaje</b>				
11. Programas de autoaprendizaje	2	2.186441	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
12. Adecuación de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje	2.555556	2.525424	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
13. Facilidades de aprendizaje	2.111111	2.086207	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
14. Sistemas computacionales para soportar el proceso de	2.666667	2.440678	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality

aprendizaje				
15. Cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua	1.222222	1.728814	no	Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Documentar</b>				
15. Cambios y adaptaciones continuas	2.111111	2.355932	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
16. Sistemas de soporte electrónico	2.888889	2.983051	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
17. Sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño	3.111111	2.862069	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality

Tabla 9.2. Tabla resumen

Como se puede ver en la tabla 9.2, todas las preguntas están normalizadas en sus datos, por al menos una prueba. En cuanto a la hipótesis nula, solamente en la pregunta 15, sobre los cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua existen diferencias entre los departamentos. Pero en conclusión entre estos departamentos se rechaza la hipótesis planteada: El nivel de uso de herramientas para la creación de una cultura de aprendizaje será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas. Lo que quiere decir que no existen diferencias entre los departamentos.

### 9.1.1.2. Análisis Descriptivo

En cuanto al análisis descriptivo, se realizó una comparación de medias entre los departamentos comercial y manufactura.

Por ejemplo para la pregunta sobre el aprendizaje como alta prioridad se obtuvieron los siguientes resultados:

Descriptive Statistics Section						
Variable	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95% LCL of Mean	95% UCL of Mean
Direccion=3	9	2	1.118034	0.372678	1.140603	2.859397
Direccion=5	59	2.423729	0.9135643	0.1189359	2.185653	2.661805

Note: T-alpha (Direccion=3) = 2.3060, T-alpha (Direccion=5) = 2.0017

Tabla 9.3. Estadística descriptiva

Se puede apreciar que la media del departamento comercial (dirección=3), es 2 mientras que la de manufactura (dirección=5) es 2.423729, tomando en cuenta la escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, se puede decir



que en el departamento comercial es más importante el aprendizaje ya que para ellos es de alta prioridad.

A continuación se muestra una tabla resumen de todas las preguntas con sus respectivas medias, para determinar que departamento utiliza más las herramientas para crear una cultura de aprendizaje.

Pregunta	Media	
	Comercial	Manufactura
<b>Valoración del aprendizaje</b>		
1. Aprendizaje como alta prioridad	2	2.423729
2. Uso de metodologías de aprendizaje tales como mapas mentales	3.222222	3.610169
3. Auto planeación y auto-evaluación en los equipos de trabajo	2.666667	2.711864
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.62963</i>	<i>2.915254</i>
<b>Valoración del conocimiento</b>		
4. Personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas	1.777778	2.491525
5. El entrenamiento está disponible para mejorar el desempeño	2.555556	2.338983
6. La compartición de conocimiento es recompensado	2.777778	2.949152
7. Equipos multidisciplinares son utilizados para compartir conocimiento	2.333333	2.372881
8. Sistemas búsqueda de conocimiento	2.75	2.694915
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.438889</i>	<i>2.569491</i>
<b>Comunicación</b>		
9. Comunicación frecuente entre las personas de la misma área	2.777778	2.864407
10. Comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas	2.444444	2.40678
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.6111</i>	<i>2.635594</i>
<b>Estrategias técnicas de aprendizaje</b>		
11. Programas de autoaprendizaje	2	2.186441
12. Adecuación de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje	2.555556	2.525424
13. Facilidades de aprendizaje	2.111111	2.086207
14. Sistemas computacionales para soportar el proceso de aprendizaje	2.666667	2.440678
15. Cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua	1.222222	1.728814
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.111111</i>	<i>2.1935128</i>
<b>Documentar</b>		
16. Cambios y adaptaciones continuas	2.111111	2.355932

17. Sistemas de soporte electrónico	2.888889	2.983051
18. Sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño	3.111111	2.862069
<i>Promedio de medias</i>	2.703704	2.733684
<b>Promedio de medias general</b>	<b>2.442901</b>	<b>2.557390056</b>

Tabla 9.4. Tabla resumen medias Comercial y manufactura

Se puede apreciar en la tabla las diferencias entre las magnitudes de las medias, por ejemplo en el caso de la valoración hacia el aprendizaje el departamento comercial es el que valoriza más el aprendizaje y el conocimiento, en el que hay más comunicación, el que utiliza más las estrategias técnicas de aprendizaje y el que tiene mas orientación hacia la documentación. En conclusión podemos decir que el departamento comercial con 2.442901 utiliza más las herramientas para la creación de una cultura de aprendizaje.

## 9.1.2. Departamentos de Finanzas y Comercial

### 9.1.2.1. Prueba de Hipótesis

En la pregunta uno, la variable con respecto al “Aprendizaje como alta prioridad”, resulto ser normalizada en sus datos en todas las pruebas de normalidad realizadas y tener iguales varianzas, y se tomo en cuenta el valor T-Value con valor de 0.7613 por lo cual se acepta la hipótesis, es decir no se encuentra diferencias entre los departamentos.

Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decisión (5%)
Difference $\neq$ 0	0.7613	0.451739	Accept Ho
<b>Tests of Assumptions Section</b>			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	1.0324	0.301882	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.5456	0.585365	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	1.3635	0.505731	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	0.9806	0.326797	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-0.4933	0.621815	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	1.2049	0.547476	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0462	0.938489	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0188	0.891735	Cannot reject equal variances

Tabla 9.5. Prueba de hipótesis finanzas y comercial

Cada una de las preguntas fuera evaluadas de la forma anterior, a continuación se muestra una tabla resumen de cada una de las preguntas y sus respectivos resultados en medias, hipótesis nula y la prueba de normalidad que fue aceptada.

Preguntas	Media Finanzas Comercial		Ho	Normalidad
<b>Valoración del aprendizaje</b>				
1. Aprendizaje como alta prioridad	2.333333	2	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
2. Uso de metodologías de aprendizaje tales como mapas mentales	3.481482	3.222222	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
3. Auto planeación y auto-evaluación en los equipos de trabajo	2.62963	2.666667	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Valoración del conocimiento</b>				
4. Personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas	2.518518	1.777778	no	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
5. El entrenamiento está disponible para mejorar el desempeño	2.666667	2.555556	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
6. La compartición de conocimiento es recompensado	3.037037	2.777778	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
7. Equipos multidisciplinarios son utilizados para compartir conocimiento	2.925926	2.333333	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
8. Sistemas de búsqueda de conocimiento	2.814815	2.75	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Comunicación</b>				
9. Comunicación frecuente	2.925926	2.777778	si	Skewness

entre las personas de la misma área				Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
10. Comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas	2.888889	2.444444	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Estrategias técnicas de aprendizaje</b>				
11. Programas de autoaprendizaje	2.592592	2	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
12. Adecuación de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje	3.037037	2.555556	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
13. Facilidades de aprendizaje	2.518518	2.111111	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
14. Sistemas computacionales para soportar el proceso de aprendizaje	2.444444	2.666667	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Documentar</b>				
15. Cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua	1.555556	1.222222	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
16. Cambios y adaptaciones continuas	2.333333	2.111111	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
18. Sistemas de soporte electrónico	2.481482	2.888889	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality

19. Sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño	2.703704	3.111111	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
--	----------	----------	----	--

Tabla 9.6. Resumen prueba de hipótesis finanzas y comercial

Como se puede ver en la tabla resumen, todas las preguntas están normalizadas en sus datos, por al menos una prueba. En cuanto a la hipótesis nula, solamente en la pregunta 4, sobre las personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas existen diferencias entre los departamentos. Pero en conclusión entre estos departamentos se rechaza la hipótesis planteada: El nivel de uso de herramientas para la creación de una cultura de aprendizaje será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas. Lo que quiere decir que no existen diferencias entre los departamentos.

### 9.1.2.2. Análisis Descriptivo

En el análisis descriptivo, se realizó una comparación de medias entre los departamentos de comercial y finanzas

Para mostrar un ejemplo de los datos obtenidos para la pregunta sobre el aprendizaje como alta prioridad se obtuvieron los siguientes resultados:

Descriptive Statistics Section						
Variable	Count	Mean	Deviation	Standard Error	Standard of Mean	95% LCL of Mean
Direccion=2	27	2.333333	1.143544	0.2200751	1.880962	2.785704
Direccion=3	9	2	1.118034	0.372678	1.140603	2.859397
Note: T-alpha (Direccion=2) = 2.0555, T-alpha (Direccion=3) = 2.3060						

Tabla 9.7. Análisis descriptivo Finanzas y comercial

Se puede apreciar que la media del departamento de finanzas (dirección=2), es 2.33 mientras que la del departamento comercial (dirección=3) es de 2, tomando en cuenta la escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, se puede decir que en el departamento comercial es más importante el aprendizaje ya que para ellos es de alta prioridad.

A continuación se muestra una tabla resumen de todas las preguntas con sus respectivas medias, para determinar que departamento utiliza más las herramientas para crear una cultura de aprendizaje.

Preguntas	Media	
	Finanzas	Comercial
<b>Valoración del aprendizaje</b>		
1. Aprendizaje como alta prioridad	2.333333	2
2. Uso de metodologías de aprendizaje tales como mapas mentales	3.481482	3.222222
3. Auto planeación y auto-evaluación en los equipos de trabajo	2.62963	2.666667
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.81482</i>	<i>2.62962967</i>
<b>Valoración del conocimiento</b>		
4. Personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas	2.518518	1.777778
5. El entrenamiento está disponible para mejorar el desempeño	2.666667	2.555556
6. La compartición de conocimiento es recompensado	3.037037	2.777778
7. Equipos multidisciplinarios son utilizados para compartir conocimiento	2.925926	2.333333
8. Sistemas búsqueda de conocimiento	2.814815	2.75
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.792593</i>	<i>2.438889</i>
<b>Comunicación</b>		
9. Comunicación frecuente entre las personas de la misma área	2.925926	2.777778
10. Comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas	2.888889	2.444444
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.907408</i>	<i>2.611111</i>
<b>Estrategias técnicas de aprendizaje</b>		
11. Programas de autoaprendizaje	2.592592	2
12. Adecuación de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje	3.037037	2.555556
13. Facilidades de aprendizaje	2.518518	2.111111
14. Sistemas computacionales para soportar el proceso de aprendizaje	2.444444	2.666667
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.648148</i>	<i>2.333334</i>
<b>Documentar</b>		
15. Cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua	1.555556	1.222222
16. Cambios y adaptaciones continuas	2.333333	2.111111
20. Sistemas de soporte electrónico	2.481482	2.888889
21. Sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño	2.703704	3.111111
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.2685188</i>	<i>2.33333325</i>
<b>Promedio medias general</b>	<b>2.66049383</b>	<b>2.44290128</b>

Tabla 9.8. Resument análisis descriptivo Finanzas y comercial

Se puede observar en la tabla 9.8 las diferencias entre las magnitudes de las medias, en el caso de la valoración hacia el aprendizaje el departamento comercial es el que valoriza más el aprendizaje, el conocimiento, en el que hay más comunicación, el que utiliza más las estrategias técnicas de aprendizaje y el que tiene mas orientación hacia la documentación. En conclusión podemos decir que el departamento comercial con 2.442901 utiliza más las herramientas para la creación de una cultura de aprendizaje.

### 9.1.3. Departamentos de Finanzas y Manufactura

#### 9.1.3.1. Prueba de Hipótesis

Con respecto a la pregunta 1, “Aprendizaje como alta prioridad”, resultado ser normalizada en sus datos en todas las prueba de normalidad aplicadas y tener iguales varianzas, y se tomo en cuenta el valor T-Value de -0.3928 por lo cual se acepta la hipótesis nula, es decir no se encuentra diferencias entre los departamentos.

#### Equal-Variance T-Test Section

Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decisión (5%)
Difference $\leq$ 0	-0.3928	0.695468	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.0324	0.301882	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-0.5456	0.585365	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	1.3635	0.505731	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.0062	0.314318	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-1.3481	0.177625	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	2.8298	0.242946	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5668	0.183876	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.8718	0.174915	Cannot reject equal variances

Tabla 9.9. Prueba de hipótesis Finanzas y Manufactura

Cada una de las preguntas fueron evaluadas de la forma anterior, a continuación se muestra una tabla resumen de cada una de dichas preguntas y sus respectivos resultados en medias, hipótesis nula y la prueba de normalidad que fue aceptada.

No Preg	Media Finanzas	Media Manufactu	Ho	Normalidad
Valoración del aprendizaje				
1. Aprendizaje como alta prioridad	2.333333	2.423729	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
2. Uso de metodologías de aprendizaje tales como	3.481482	3.610169	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita

mapas mentales				Omnibus Normality
3. Auto planeación y auto-evaluación en los equipos de trabajo	2.62963	2.711864	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Valoración del conocimiento</b>				
4. Personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas	2.518518	2.491525	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
5. El entrenamiento está disponible para mejorar el desempeño	2.666667	2.338983	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
6. La compartición de conocimiento es recompensado	3.037037	2.949152	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
7. Equipos multidisciplinarios son utilizados para compartir conocimiento	2.925926	2.372881	no	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
8. Sistemas búsqueda de conocimiento	2.814815	2.694915	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Comunicación</b>				
9. Comunicación frecuente entre las personas de la misma área	2.925926	2.864407	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
10. Comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas	2.888889	2.40678	no	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Estrategias técnicas de aprendizaje</b>				
11. Programas de autoaprendizaje	2.592592	2.186441	no	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
12. Adecuación de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje	3.037037	2.525424	no	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
13. Facilidades de aprendizaje	2.518518	2.086207	no	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
14. Sistemas computacionales para soportar el proceso de aprendizaje	2.444444	2.440678	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
<b>Documentar</b>				
15. Cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua	1.555556	1.728814	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
16. Cambios y adaptaciones continuas	2.333333	2.355932	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality



17. Sistemas de soporte electrónico	2.481482	2.983051	no	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
18. Sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño	2.703704	2.862069	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality

Tabla 9.10. Resumen prueba de hipótesis Finanzas y Manufactura

Como se puede ver en la tabla resumen, todas las preguntas están normalizadas en sus datos, por al menos una prueba. En cuanto a la hipótesis nula, en la pregunta 7, sobre los equipos multidisciplinarios, la pregunta 10, sobre la comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas, y en la pregunta 11, 12 y 13 que tratan sobre las estrategias técnicas de aprendizaje, además de la pregunta 17 sobre el sistema de soporte electrónico existen diferencias entre los departamentos. Del cuestionario 12 preguntas de 18 fue aceptada la hipótesis nula y 6 fueron rechazadas. En conclusión entre estos departamentos se rechaza la hipótesis planteada. El nivel de uso de herramientas para la creación de una cultura de aprendizaje será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas. Lo que quiere decir que no existen diferencias significativas entre los departamentos.

### 9.1.3.2. Análisis descriptivo

En cuanto al análisis descriptivo, se realizó una comparación de medias entre los departamentos de comercial y manufactura.

Por ejemplo para la pregunta sobre el aprendizaje como alta prioridad se obtuvieron los siguientes resultados:

Descriptive Statistics Section					
Variable	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95% LCL of Mean
Direccion=2	27	2.333333	1.143544	0.2200751	1.880962
Direccion=5	59	2.423729	0.9135643	0.1189359	2.185653
Note: T-alpha (Direccion=2) = 2.0555, T-alpha (Direccion=5) = 2.0017					

Tabla 9.11. Análisis descriptivo de Finanzas y Manufactura

Se puede apreciar que la media del departamento comercial (dirección=2), es 2.3333 mientras que la de manufactura (dirección=5) es 2.423729, tomando en cuenta la escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, se puede decir que en el departamento de finanzas es más importante el aprendizaje ya que para ellos es de alta prioridad.

A continuación se muestra una tabla resumen de todas las preguntas con sus respectivas medias, para determinar que departamento utiliza más las herramientas para crear una cultura de aprendizaje

No Preg	Media	
	Finanzas	Manufactura
<b>Valoración del aprendizaje</b>		
1. Aprendizaje como alta prioridad	2.333333	2.423729
2. Uso de metodologías de aprendizaje tales como mapas mentales	3.481482	3.610169
3. Auto planeación y auto-evaluación en los equipos de trabajo	2.62963	2.711864
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.814815</i>	<i>2.915254</i>
<b>Valoración del conocimiento</b>		
4. Personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas	2.518518	2.491525
5. El entrenamiento está disponible para mejorar el desempeño	2.666667	2.338983
6. La compartición de conocimiento es recompensado	3.037037	2.949152
7. Equipos multidisciplinarios son utilizados para compartir conocimiento	2.925926	2.372881
8. Sistemas búsqueda de conocimiento	2.814815	2.694915
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.792593</i>	<i>2.569491</i>
<b>Comunicación</b>		
9. Comunicación frecuente entre las personas de la misma área	2.925926	2.864407
10. Comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas	2.888889	2.40678
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.907408</i>	<i>2.635594</i>
<b>Estrategias técnicas de aprendizaje</b>		
11. Programas de autoaprendizaje	2.592592	2.186441
12. Adecuación de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje	3.037037	2.525424
13. Facilidades de aprendizaje	2.518518	2.086207
14. Sistemas computacionales para soportar el proceso de aprendizaje	2.444444	2.440678
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.648147</i>	<i>2.309688</i>
<b>Documentar</b>		
15. Cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua	1.555556	1.728814
16. Cambios y adaptaciones continuas	2.333333	2.355932
17. Sistemas de soporte electrónico	2.481482	2.983051
18. Sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño	2.703704	2.862069
<i>Promedio de medias</i>	<i>2.268518</i>	<i>2.482467</i>
<b>Promedio general de medias</b>	<b>2.6604938</b>	<b>2.55739006</b>

Tabla 9.12. Resumen análisis descriptivo de Finanzas y Manufactura

Se puede observar en la tabla las diferencias entre las magnitudes de las medias, por ejemplo en el caso de la valoración hacia el aprendizaje el departamento de finanzas es el que valoriza más el aprendizaje y tienen más orientación hacia la documentación, mientras que el departamento de manufactura se valoriza más el conocimiento, existe más comunicación y utilizan más las estrategias técnicas de aprendizaje. En conclusión podemos decir que el departamento de manufactura con 2.55739 utiliza más las herramientas para la creación de una cultura de aprendizaje.

Concluyendo, tomando en cuenta las pruebas realizadas con el Two-Sample Test se rechaza la hipótesis sobre las diferencias entre las unidades organizaciones en cuanto al nivel de uso de herramientas para la creación de una cultura de aprendizaje.

Two-Sample Test nos dice que no existe una diferencia significativa entre los departamentos, pero si existen pequeñas diferencias entre los departamentos, lo cual se prueba con el análisis descriptivo, a continuación se muestra el resumen de las medias con respecto al uso de herramientas para crear una cultura de aprendizaje.

Variable	Media		
	Finanzas	Comercial	Manufactura
<b>Valoración del aprendizaje</b>	2.814815	2.62963	2.915254
<b>Valoración al conocimiento</b>	2.792593	2.438889	2.569491
<b>Comunicación</b>	2.907408	2.6111	2.635594
<b>Estrategias técnicas de aprendizaje</b>	2.648147	2.111111	2.309688
<b>Documentar</b>	2.268518	2.703704	2.482467
	<b>2.6604938</b>	<b>2.442901</b>	<b>2.55739006</b>

Tabla 9.12. Diferencia entre departamentos

Tomando en cuenta el resultado arrojado por el análisis descriptivo, de los tres departamentos, el que utiliza más las herramientas para crear una cultura de aprendizaje es el Comercial, seguido del departamento de Manufactura y por último el departamento de Finanzas.

## 9.2. Hipótesis 2

La segunda hipótesis plantea dice lo siguiente: El nivel de aceptación hacia el Sistema de Capital Humano de la organización será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas.

Para evaluarla empíricamente esta hipótesis, a continuación se presentan los resultados de la prueba de hipótesis y del análisis descriptivo.

## 9.2.1. Departamentos de Manufactura y Comercial

### 9.2.1.1. Prueba de Hipótesis

La variable con respecto a la pregunta: “En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo”, resulto ser normalizada en sus datos con respecto a la prueba de normalidad de Kurtosis y tener iguales varianzas, y se tomo en cuenta el valor T-Value igual a 0.01 por lo cual se acepta la hipótesis nula por lo cual no se encuentra diferencias entre los departamentos.

#### Equal-Variance T-Test Section

Alternative Hypothesis	T-Value (Alpha=.01)	Prob Level	Decisión (5%)
Difference <> 0	-1.3237	0.188251	Accept Ho

#### Tests of Assumptions Section

Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	3.5048	0.000457	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-0.4531	0.650508	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	12.4888	0.001941	Reject normality
Variance-Ratio Test Equal-Variance Test	0.0000	2.000000	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Test Equal-Variance Test	1.7522	0.188251	Cannot reject equal variances

Tabla 9.13. Prueba de hipótesis 2 manufactura y comercial

Cada una de las preguntas fuera evaluadas de la forma anterior, a continuación se muestra una tabla resumen de cada una de las preguntas del cuestionario, con sus respectivas medias, el resultado sobre la evaluación de la hipótesis nula y la prueba de normalidad en la que fueron aceptadas.

No Preg	Media		Ho	Normalidad
	Comer	Manuf		
1. En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo	1	1.433628	Si	Skewness Normalita Kurtosis Normalita
2. Entendí el concepto de competencias	1.666667	1.642857	Si	Kurtosis Normalita
3. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Selección	1.333333	1.681416	Si	Kurtosis Normalita

4. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Evaluación del desempeño	1.666667	1.814159	Si	Kurtosis Normalita
5. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Capacitación y desarrollo	1.333333	1.696429	Si	Kurtosis Normality (Direcci_n=3) Kurtosis Normality (Direcci_n=5)
6. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Compensación	1.666667	1.823009	Si	Kurtosis Normalita
7. Creo que la empresa tiene la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo	1.333333	2.159292	Si	Kurtosis Normality
8. Creo que las personas que dirigen los departamentos tienen la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo	2	2.300885	Si	Kurtosis Normalita Omnibus Normality
9. Creo que el nuevo sistema de capital humano de la empresa me traerá beneficios	1.666667	1.660714	Si	Kurtosis Normality
10. Estoy dispuesto a experimentar nuevos esquemas de interacción en el trabajo con mi jefe y compañeros	1.333333	1.247788	Si	Kurtosis Normality
11. Si el modelo estuviera ya funcionando perfectamente en la empresa, este sería un factor de peso para decidir no cambiarme de empresa.	1.666667	1.637168	Si	Kurtosis Normalita Skewness Normality
12. Financiero	4	4.60177	si	Kurtosis Normalita Skewness Normality
13. Apatía de los jefes	3	4.769911	si	Kurtosis Normalita Skewness Normality
14. Apatía de los empleados	8	5.619469	si	Kurtosis Normalita Skewness Normality
15. Deseo de mantener el poder	2	4.357143	si	Kurtosis Normalita Skewness Normality
16. Capacidad técnica para llevarlo a la realidad	9.333333	6.424779	no	Kurtosis Normalita Skewness Normality

17. Infraestructura de soporte	7	5.803571	si	Kurtosis Normalita Skewness Normality
18. Seguimiento	5.333333	4.62963	si	Skewness Normalita Skewness Normality
19. Exceso de trabajo	6.666667	4.218182	Si	Kurtosis Normalita Kurtosis Normality
20. Cambio repentino de prioridades	6.333333	3.6875	Si	Kurtosis Normality

Tabla 9.14. Resumen prueba de hipótesis 2 manufactura y comercial

Como se puede en la tabla resumen, todas preguntas están normalizadas en sus datos, por lo menos con una prueba. En cuanto a la hipótesis nula, solamente en la pregunta 16, sobre la capacidad técnica para llevar a la realidad el sistema de capital humano existen diferencias entre los departamentos. Pero en conclusión entre estos departamentos se rechaza la hipótesis planteada, es decir, no existe diferencia en la aceptación hacia el sistema de capital humano.

### 9.2.1.2. Análisis Descriptivo

En cuanto al análisis descriptivo, se realizó una comparación de medias entre los departamentos de comercial y manufactura.

Por ejemplo para la pregunta sobre el aprendizaje como alta prioridad se obtuvieron los siguientes resultados:

Descriptive Statistics Section					
Variable	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95% LCL of Mean
Direcci_n=3	3	1	0	0.1	1
Direcci_n=5	113	1.433628	0.5649922	5.314999E-02	1.328314
Note: T-alpha (Direcci_n=3) = 0.0000, T-alpha (Direcci_n=5) = 1.9814					

Tabla 9.15. Análisis descriptivo 2 de manufactura y comercial

Se puede apreciar que la media del departamento comercial (dirección=3), es 1 mientras que la de manufactura (dirección=5) es 1.4336, tomando en cuenta la escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, se puede decir que en el departamento comercial, los individuos están de acuerdo con el rumbo que establece el modelo.

A continuación se muestra una tabla resumen de todas las preguntas con sus respectivas medias, para determinar que departamento acepta más el sistema de capital humano.

No Preg	Media Comer	Manuf
<b>Sistema de capital Humano</b>		
1. En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo	1	1.433628
2. Entendí el concepto de competencias	1.666667	1.642857
3. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Selección	1.333333	1.681416
4. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Evaluación del desempeño	1.666667	1.814159
5. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Capacitación y desarrollo	1.333333	1.696429
6. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Compensación	1.666667	1.823009
9. Creo que la empresa tiene la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo	1.666667	1.660714
11. Si el modelo estuviera ya funcionando perfectamente en la empresa, este sería un factor de peso para decidir no cambiarme de empresa.	1.666667	1.637168
<i>Promedio de medias</i>	1.5000001	1.6736725
<b>Cambio Organizacional</b>		
7. Creo que las personas que dirigen los departamentos tienen la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo	1.333333	2.159292
8. Creo que el nuevo sistema de capital humano de la empresa me traerá beneficios	2	2.300885
10. Estoy dispuesto a experimentar nuevos esquemas de interacción en el trabajo con mi jefe y compañeros	1.333333	1.247788
<i>Promedio de medias</i>	1.5555	1.902655
<b>Obstáculos Potencial Impedimento</b>		
12. Financiero	4	4.60177
13. Apatía de los jefes	3	4.769911
14. Apatía de los empleados	8	5.619469
15. Deseo de mantener el poder	2	4.357143
16. Capacidad técnica para llevarlo a la realidad	9.333333	6.424779
17. Infraestructura de soporte	7	5.803571
18. Seguimiento	5.333333	4.62963
19. Exceso de trabajo	6.666667	4.218182

20. Cambio repentino de prioridades	6.333333	3.6875
<i>Promedio de medias</i>	5.7407	4.90
<b>Promedio general de medias</b>	<b>3.416667</b>	<b>3.160465</b>

Tabla 9.16. Resumen análisis descriptivo 2 de manufactura y comercial

Se puede apreciar en la tabla las diferencias entre las magnitudes de las medias, en el caso del sistema de capital humano, el departamento comercial es el que está de acuerdo en mayor medida con este rubro. Con respecto al cambio organizacional, el departamento comercial está más dispuesto a realizar un cambio organizacional, en cuanto a los obstáculos, el departamento comercial es el que encuentra más obstáculos para la implantación de un sistema de capital humano. En conclusión podemos decir que el departamento de manufactura con 3.1603 acepta más un sistema de capital humano.

## 9.2.2. Departamentos de Finanzas y Comercial

### 9.2.2.1. Prueba de Hipótesis

La variable con respecto a la pregunta: “En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo”, resulto ser normalizada en sus datos con respecto a la prueba de normalidad de Skewness y Kurtosis y tener iguales varianzas, se tomo en cuenta el valor T-Value 1.1547 por lo cual se acepta la hipótesis nula por lo cual no se encuentra diferencias entre los departamentos.

Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decisión (5%)
Difference $\leq 0$	1.1547	0.265168	Accept Ho
<b>Tests of Assumptions Section</b>			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.3876	0.165257	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-2.2691	0.023262	Reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	7.0743	0.029097	Reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direccion=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	99998000 01.0000	0.000000	Reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.3333	0.265168	Cannot reject equal variances

Tabla 9.17. Prueba de hipótesis finanzas y comercial

Cada una de las preguntas fuera evaluadas de la forma anterior, a continuación se muestra una tabla resumen de cada una de las preguntas del cuestionario, con sus



respectivas medias, el resultado sobre la evaluación de la hipótesis nula y la prueba de normalidad en la que fueron aceptadas.

No Preg	Media		Ho	Normalidad
Finanzas Comercial				
Sistema de capital Humano				
1. En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo	1.333333	1	Si	Skewness Normality Kurtosis Normality
2. Entendí el concepto de competencias	1.533333	1.666667	si	Skewness Normalita Kurtosis Normalita Omnibus Normality
3. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Selección	1.733333	1.333333	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
4. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Evaluación del desempeño	1.933333	1.666667	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
5. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Capacitación y desarrollo	1.6	1.333333	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
6. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Compensación	1.733333	1.666667	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
7. Creo que la empresa tiene la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo	1.933333	1.333333	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
8. Creo que las personas que dirigen los departamentos tienen la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo	2.266667	2	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
9. Creo que el nuevo sistema de capital humano de la empresa me traerá beneficios	1.533333	1.666667	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
10. Estoy dispuesto a experimentar nuevos esquemas de interacción en el trabajo con mi jefe y compañeros	1.133333	1.333333	si	Kurtosis Normality

11. Si el modelo estuviera ya funcionando perfectamente en la empresa, este sería un factor de peso para decidir no cambiarme de empresa.	1.466667	1.666667	si	Skewness Normality Kurtosis Normality
<b>Obstáculos Potencial Impedimento</b>				
12. Financiero	4.733333	4	si	Skewness Normality Kurtosis Normality Omnibus Normality
13. Apatía de los jefes	5.333333	3	si	Skewness Normality Omnibus Normality Kurtosis Normality
14. Apatía de los empleados	6.266667	8	si	Skewness Normality Kurtosis Normality Omnibus Normality
15. Deseo de mantener el poder	4.071429	2	si	Skewness Normality Kurtosis Normality Omnibus Normality
16. Capacidad técnica para llevarlo a la realidad	6.066667	9.333333	no	Skewness Normality Kurtosis Normality Omnibus Normality
17. Infraestructura de soporte	6.6	7	si	Skewness Normality Kurtosis Normality Omnibus Normality
18. Seguimiento	5.333333	5.333333	si	Skewness Normality Kurtosis Normality Omnibus Normality
19. Exceso de trabajo	4.6	6.666667	si	Skewness Normality Kurtosis Normality Omnibus Normality
20. Cambio repentino de prioridades	4.2	6.333333	si	Skewness Normality Kurtosis Normality Omnibus Normality

Tabla 9.18. Resumen prueba de hipótesis finanzas y comercial

Como se puede observar en la tabla resumen, todas las preguntas están normalizadas en sus datos, por al menos con una prueba. En cuanto a la hipótesis nula, solamente en la pregunta 16, sobre la capacidad técnica para llevar a la realidad el sistema de capital humano existen diferencias entre los departamentos. Pero en conclusión entre estos departamentos se rechaza la hipótesis planteada, es decir, no existe diferencia en la aceptación hacia el sistema de capital humano.

### 9.2.2.2 Análisis Descriptivo

En cuanto al análisis descriptivo, se realizó una comparación de medias entre los departamentos de comercial y finanzas.

Por ejemplo para la pregunta sobre el aprendizaje como alta prioridad se obtuvieron los siguientes resultados:

Descriptive Statistics Section					
Variable	Count	Mean	Deviation	Standard Error	Standard of Mean
Direcci_n=2	15	1.333333	0.48795	0.1259882	1.063116
Direcci_n=3	3	1	0	0	1
Note: T-alpha (Direcci_n=2) = 2.1448, T-alpha (Direcci_n=3) = 0.0000					

Tabla 9.19. Análisis descriptivo 2 finanzas y comercial

Se puede apreciar que la media del departamento comercial (dirección=3), es 1 mientras que la de finanzas (dirección=2) es 1.3333, tomando en cuenta la escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, se puede decir que en el departamento comercial los individuos están de acuerdo con el rumbo que establece el modelo.

A continuación se muestra una tabla resumen de todas las preguntas con sus respectivas medias, para determinar que departamento acepta más el sistema de capital humano.

No Preg	Media	
	Finanzas	Comercial
<b>Sistema de capital Humano</b>		
1. En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo	1.333333	1
2. Entendí el concepto de competencias	1.533333	1.666667
3. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Selección	1.733333	1.333333
4. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Evaluación del desempeño	1.933333	1.666667
5. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Capacitación y desarrollo	1.6	1.333333
6. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Compensación	1.733333	1.666667
9. Creo que el nuevo sistema de capital humano de la empresa me traerá beneficios	1.533333	1.666667
11. Si el modelo estuviera ya funcionando perfectamente en la empresa, este sería un factor de peso para decidir no cambiarme de empresa.	1.466667	1.666667
<i>Promedio de medias</i>	<i>1.608333</i>	<i>1.5</i>
<b>Cambio Organizacional</b>		
7. Creo que la empresa tiene la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo	1.933333	1.333333
8. Creo que las personas que dirigen los departamentos	2.266667	2

tienen la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo		
10. Estoy dispuesto a experimentar nuevos esquemas de interacción en el trabajo con mi jefe y compañeros	1.133333	1.333333
<i>Promedio de medias</i>	<i>1.777778</i>	<i>1.555555</i>
<b>Obstáculos Potencial Impedimento</b>		
12. Financiero	4.733333	4
13. Apatía de los jefes	5.333333	3
14. Apatía de los empleados	6.266667	8
15. Deseo de mantener el poder	4.071429	2
16. Capacidad técnica para llevarlo a la realidad	6.066667	9.333333
17. Infraestructura de soporte	6.6	7
18. Seguimiento	5.333333	5.333333
19. Exceso de trabajo	4.6	6.666667
20. Cambio repentino de prioridades	4.2	6.333333
<i>Promedio de medias</i>	<i>5.244974</i>	<i>5.740741</i>
<b>Promedio general de medias</b>	<b>3.270238</b>	<b>3.416667</b>

Tabla 9.20. Resumen análisis descriptivo 2 finanzas y comercial

Se puede apreciar en la gráfica las diferencias entre las magnitudes de las medias, en el caso del sistema de capital humano, el departamento comercial es el que está de acuerdo en mayor medida con este rubro. Con respecto al cambio organizacional, el departamento comercial está más dispuesto a realizar un cambio organizacional, en cuanto a los obstáculos, el departamento comercial es el que encuentra más obstáculos para la implantación de un sistema de capital humano. En conclusión podemos decir que el departamento de Finanzas con 3.1603 acepta más un sistema de capital humano.

### 9.2.3. Departamentos de Finanzas y Manufactura

#### 9.2.3.1 Prueba de Hipótesis

La variable con respecto a la pregunta: “En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo”, resulto ser normalizada en sus datos con respecto a la prueba de normalidad de Kurtosis y tener iguales varianzas, y se tomo en cuenta el valor T-Value igual a -0.6553 por lo cual se acepta la hipótesis nula por lo cual no se encuentra diferencias entre los departamentos.

Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decisión (5%)
Difference $\leq 0$	-0.6553	0.513473	Accept Ho
<b>Tests of Assumptions Section</b>			

Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.3876	0.165257	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-2.2691	0.023262	Reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	7.0743	0.029097	Reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	3.5048	0.000457	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-0.4531	0.650508	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	12.4888	0.001941	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.3407	0.471037	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.4294	0.513473	Cannot reject equal variances

Tabla 9.21. Prueba de hipótesis 3 finanzas y manufactura

Cada una de las preguntas fuera evaluadas de la forma anterior, a continuación se muestra una tabla resumen de cada una de las preguntas del cuestionario, con sus respectivas medias, el resultado sobre la evaluación de la hipótesis nula y la prueba de normalidad en la que fueron aceptadas.

No Preg	Media	Ho	Normalidad
Sistema de capital Humano			
1. En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo	1.333333	1.433628	si Skewness Normality Kurtosis Normality
2. Entendí el concepto de competencias	1.533333	1.642857	si Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
3. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Selección	1.733333	1.681416	si Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
4. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Evaluación del desempeño	1.933333	1.814159	si Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
5. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Capacitación y desarrollo	1.6	1.696429	si Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
6. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Compensación	1.733333	1.823009	si Skewness Normality Kurtosis Normalita

				Omnibus Normality
7. Creo que la empresa tiene la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo	1.933333	2.159292	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
8. Creo que las personas que dirigen los departamentos tienen la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo	2.266667	2.300885	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
9. Creo que el nuevo sistema de capital humano de la empresa me traerá beneficios	1.533333	1.660714	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
10. Estoy dispuesto a experimentar nuevos esquemas de interacción en el trabajo con mi jefe y compañeros	1.133333	1.247788	si	Skewness Normality
11. Si el modelo estuviera ya funcionando perfectamente en la empresa, este sería un factor de peso para decidir no cambiarme de empresa.	1.466667	1.637168	si	Skewness Normality
<b>Obstáculos Potencial Impedimento</b>				
12. Financiero	4.733333	4.60177	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
13. Apatía de los jefes	5.333333	4.769911	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
14. Apatía de los empleados	6.266667	5.619469	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
15. Deseo de mantener el poder	4.071429	4.357143	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality

16. Capacidad técnica para llevarlo a la realidad	6.066667	6.424779	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
17. Infraestructura de soporte	6.6	5.803571	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
18. Seguimiento	5.333333	4.62963	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
19. Exceso de trabajo	4.6	4.218182	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality
20. Cambio repentino de prioridades	4.2	3.6875	si	Skewness Normality Kurtosis Normalita Omnibus Normality

Tabla 9.22. Resumen hipótesis 3 finanzas y manufactura

Como se puede en la tabla resumen, todas preguntas están normalizadas en sus datos, por lo menos con una prueba. En cuanto a la hipótesis nula fue aceptada, por lo que entre estos departamentos se rechaza la hipótesis planteada, es decir, no existe diferencia en la aceptación hacia el sistema de capital humano.

### 9.2.3.2. Análisis Descriptivo

En cuanto al análisis descriptivo, se realizó una comparación de medias entre los departamentos de comercial y manufactura.

Por ejemplo para la pregunta sobre el aprendizaje como alta prioridad se obtuvieron los siguientes resultados:

Descriptive Statistics Section				
Variable	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error
Direcci_n=2	15	1.333333	0.48795	0.1259882
Direcci_n=5	113	1.433628	0.5649922	5.314999E-02
Note: T-alpha (Direcci_n=2) = 2.1448, T-alpha (Direcci_n=5) = 1.9814				

Tabla 9.23. Análisis descriptivo hipótesis 3 finanzas y manufactura

En la tabla 9.2.1 se puede apreciar que la media del departamento de finanzas (dirección=2), es 1.3333 mientras que la de manufactura (dirección=5) es 1.4336, tomando en cuenta la escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, se puede decir que en el departamento de finanzas, los individuos están de acuerdo con el rumbo que establece el modelo.

A continuación se muestra una tabla resumen de todas las preguntas con sus respectivas medias, para determinar que departamento acepta más el sistema de capital humano.

No Preg	Media	
	Finanzas	Manufactu
<b>Sistema de capital Humano</b>		
1. En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo	1.333333	1.433628
2. Entendí el concepto de competencias	1.533333	1.642857
3. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Selección	1.733333	1.681416
4. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Evaluación del desempeño	1.933333	1.814159
5. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Capacitación y desarrollo	1.6	1.696429
6. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Compensación	1.733333	1.823009
9. Creo que el nuevo sistema de capital humano de la empresa me traerá beneficios	1.533333	1.660714
11. Si el modelo estuviera ya funcionando perfectamente en la empresa, este sería un factor de peso para decidir no cambiarme de empresa.	1.466667	1.637168
<i>Promedio de medias</i>	<i>1.6083331</i>	<i>1.6736725</i>
<b>Cambio Organizacional</b>		
7. Creo que la empresa tiene la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo	1.933333	2.15929
8. Creo que las personas que dirigen los departamentos tienen la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo	2.266667	2.300885
10. Estoy dispuesto a experimentar nuevos esquemas de	1.133333	1.247788



interacción en el trabajo con mi jefe y compañeros		
<i>Promedio de medias</i>	1.7777776	1.902655
<b>Obstáculos Potencial Impedimento</b>		
12. Financiero	4.733333	4.60177
13. Apatía de los jefes	5.333333	4.769911
14. Apatía de los empleados	6.266667	5.619469
15. Deseo de mantener el poder	4.071429	4.357143
16. Capacidad técnica para llevarlo a la realidad	6.066667	6.424779
17. Infraestructura de soporte	6.6	5.803571
18. Seguimiento	5.333333	4.62963
19. Exceso de trabajo	4.6	4.218182
20. Cambio repentino de prioridades	4.2	3.6875
<i>Promedio de medias</i>	5.244974	4.901328
<b>Promedio de medias general</b>	<b>3.270238</b>	<b>3.160465</b>

Tabla 9.24. Resumen análisis descriptivo hipótesis 3 finanzas y manufactura

Se puede apreciar en la tabla 9.22 las diferencias entre las magnitudes de las medias, en el caso del sistema de capital humano, el departamento de finanzas es el que está de acuerdo en mayor medida con este rubro. Con respecto al cambio organizacional, el departamento de finanzas está más dispuesto a realizar un cambio organizacional, en cuanto a los obstáculos, el departamento de finanzas es el que encuentra más obstáculos para la implantación de un sistema de capital humano. En conclusión podemos decir que el departamento de manufactura con 3.1604 acepta más un sistema de capital humano.

Concluyendo, tomando en cuenta las pruebas realizadas con el Two-Sample Test se rechaza la hipótesis sobre las diferencias entre las unidades organizaciones en cuanto al nivel de aceptación hacia un sistema de capital humano.

Two-Sample Test nos dice que no existe una diferencia significativa entre los departamentos, pero si existen pequeñas diferencias entre los departamentos, lo cual se prueba con el análisis descriptivo, a continuación se muestra el resumen de las medias con respecto al uso de herramientas para crear una cultura de aprendizaje.

Variable	Media		
	Finanzas	Comercial	Manufactura
<b>Sistema de capital Humano</b>	1.608333	1.500001	1.6736725
<b>Cambio Organizacional</b>	1.777778	1.5555	1.902655
<b>Obstáculos Potencial Impedimento</b>	5.244974	5.7407	4.90
	<b>3.270238</b>	<b>3.416667</b>	<b>3.160465</b>

Tabla 9.25. Diferencia entre departamentos en la hipótesis 2

Tomando en cuenta el resultado arrojado por el análisis descriptivo, de los tres departamentos, el departamento que más acepta un sistema de capital humano es Manufactura, seguido de finanzas y por último el departamento comercial.

### 9.2.4. Hipótesis 3

La tercera hipótesis plantea lo siguiente: El mapa de predisposiciones psicológicas será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas.

Para evaluar empíricamente esta hipótesis se utilizará el análisis descriptivo, para comparar los tres departamentos contra el mapa de predisposiciones ideal. Las palabras que se encuentran en negritas en los departamentos Comercial, Finanzas y Manufactura, son las palabras que se encuentran dentro del mapas de predisposiciones ideal. Se presentará por palabra estímulo.

APRENDER						
IDEAL	Comercial		Finanzas		Manufactura	
Buen ambiente						
Genera conocimiento	<b>Conocimiento</b>	<b>312</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>386</b>	<b>conocimiento</b>	<b>556</b>
Aceptación	Estudiar	188	estudiar	206	capacitación	347
Importante	estudio	166	cosas nuevas	117	estudiar	305
Auto administrado	Calidad	79	calidad	113	trabajo	304
Motivados	familiar	69	Empresa	49	ingles/técnicas	220
Facilidades de aprendizaje	trabajo	69	tiempo/diario	55	<b>aceptación</b>	<b>120</b>
Número de relaciones con	Equipo/programa	57	negociar	53	calidad	110
Otras palabras estímulo	tiempo/siempre	39	<b>aceptación/positivo</b>	<b>41</b>	<b>Apoyo/facilidades</b>	<b>87</b>
	necesidad	31	<b>motivación</b>	<b>32</b>	tiempo/diariamente	51
	<b>motivación</b>	<b>17</b>	en la oficina	32	<b>ambiente</b>	<b>21</b>
	Personal/unidades	15	necesidad	31	persona/yo	19
	<b>Aceptación/positivo</b>	<b>44</b>	leer/cursos	118	obstáculo	15
	autodidacta	12	obstáculo/malo	16	intelectual	10
	obstáculo	8	<b>Ambiente</b>	<b>7</b>	equipo	9
	<b>Ambiente/armonía</b>	<b>4</b>	<b>Relaciones=</b>	<b>1</b>	<b>Motivación</b>	<b>5</b>
	<b>Relaciones =</b>	<b>1</b>			<b>Relaciones=</b>	<b>1</b>

Tabla 9.26. Mapa de predisposiciones Aprender

Con respecto a la palabra estímulo aprender, en la tabla anterior se puede observar que el departamento de Manufactura cuenta con más palabras del mapa de predisposiciones ideal. A continuación se muestra una tabla con las palabras que están dentro del mapa de predisposiciones ideal de cada departamento.

Comercial		Finanzas		Manufactura	
<b>Conocimiento</b>	<b>312</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>386</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>556</b>
<b>motivación</b>	<b>17</b>	<b>motivación</b>	<b>32</b>	<b>motivación</b>	<b>5</b>
<b>Aceptación/positivo</b>	<b>44</b>	<b>Aceptación/positivo</b>	<b>41</b>	<b>Aceptación/positivo</b>	<b>120</b>
<b>Ambiente</b>	<b>4</b>	<b>Ambiente</b>	<b>7</b>	<b>Ambiente</b>	<b>21</b>
				<b>Apoyo/facilidades</b>	<b>87</b>

Tabla 9.27. Mapa de predisposiciones ideal Aprender

En la tabla se puede apreciar que el departamento de manufactura es el que tiene más alto puntaje en conocimiento, aceptación, ambiente y además cuenta con apoyo y facilidades, mientras que en motivación finanzas es de mayor puntaje. Se puede concluir entonces, que en cuanto a aprendizaje, el departamento de manufactura es el que tiene el mapa de predisposiciones cercana a la ideal, seguida de finanzas y por último el departamento comercial.

<b>Ideal</b>	<b>Comercial</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Progreso</b>
Buen ambiente	Bienestar 315	Avanzar/bienestar 346	Mejorar/crecimiento 681
Continuo	<b>personal/familiar 113</b>	<b>personal/familiar 205</b>	<b>Personal/familiar 298</b>
Individuo	<b>Continuo 103</b>	<b>Continuo 145</b>	dinero 230
Empresa	<b>empresa/líder 101</b>	<b>Aceptación 135</b>	<b>Empresa 215</b>
Conocimiento	trabajo 93	<b>Empresa 122</b>	capacitación 211
Aceptación	dinero 86	trabajo 77	calidad 175
Número de relaciones con Otras palabras estímulo	<b>aceptación 83</b>	enteraza/ 61	<b>aceptación 144</b>
	Esfuerzo/ 72	Adelante 55	aprender 120
	Cambio 32	empeño 53	esfuerzo 109
	México/entorno 39	Estudio 53	pais/entorno 95
	Adelante 32	Obstáculo/malo 43	obstáculo 86
	Obstáculo 31	aumento/dinero 32	alcanzar 27
	Trabajar/habilidad 14	México/entorno 25	diariamente 18
	Rápido/frecuencia 14	LP/frecuencia 16	<b>ambiente/alegría 10</b>
	Relaciones = 2	Relaciones = 1	medición 9
			Relaciones = 3

Tabla 9.28. Mapa de predisposiciones Progreso

Con respecto a la palabra estímulo progreso, en la tabla anterior se puede observar que el departamento de Manufactura cuenta con más relaciones con las otras palabras estímulo que los demás departamentos. A continuación se muestra una tabla con las palabras que están dentro del mapa de predisposiciones ideal de cada departamento.

<b>Comercial</b>		<b>Finanzas</b>		<b>Manufactura</b>	
<b>personal/familiar</b>	<b>113</b>	<b>personal/familiar</b>	<b>205</b>	<b>personal/familiar</b>	<b>298</b>
<b>Continuo</b>	<b>103</b>	<b>Continuo</b>	<b>145</b>	<b>Continuo</b>	<b>0</b>
<b>empresa/líder</b>	<b>101</b>	<b>empresa</b>	<b>122</b>	<b>empresa</b>	<b>215</b>
<b>Aceptación</b>	<b>83</b>	<b>Aceptación</b>	<b>135</b>	<b>Aceptación</b>	<b>144</b>
				<b>ambiente/alegría</b>	<b>10</b>

Tabla 9.29. Mapa de predisposiciones ideal Progreso

En la tabla se puede apreciar que el departamento de manufactura es el que tiene más alto puntaje en personal, empresa, y aceptación y además cuenta con un buen ambiente para el progreso, pero no cuenta con la palabra continuo, en la que el departamento de finanzas cuenta con el puntaje más alto. Se puede concluir entonces, que en cuanto a progreso, el departamento de manufactura es el que tiene el mapa de predisposiciones cercana a la ideal, seguida de finanzas y por último el departamento comercial.

<b>Bienestar</b>	<b>Comercial</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Manufactura</b>
Seguridad		familiar 316	familiar 467
Conocimiento	<b>Ambiente 271</b>	calidad de vida 140	dinero 369
Buen ambiente	Dinero 175	<b>armonía/ambiente 134</b>	calidad de vida 243
Desarrollo	agradable 111	comodidad/dinero 124	<b>ambiente/amistad 221</b>
Aceptación/positivo	Calidad de vida 60	Empresa 89	<b>seguridad 146</b>
Número de relaciones con Otras palabras estímulo	<b>Seguridad 55</b>	afectivo/amigo 51	salud 116
	Humanista/comunidad 55	<b>aceptación/bueno 46</b>	calidad 82
	<b>Aceptación 51</b>	calidad 43	<b>aceptación 81</b>
	Alcanzar/calidad 49	<b>seguridad 37</b>	humanista/afectivo 60
	Seguro/salud 49	Entretención/comvivir 35	empresa 57
	Empresa 48	Tiempo/lp 28	tiempo libre 55
	Vacaciones(entretención) 42	Salud 23	obstáculo 34
	Estudio 24	aprender 21	educativo 18
	LP/tiempo 7	éxito 9	Relaciones = 1
	Relaciones = 1	Relaciones = 2	

Tabla 9.30. Mapa de predisposiciones Bienestar

Con respecto a la palabra estímulo bienestar, en la tabla anterior se puede observar que el departamento de Finanzas cuenta con más relaciones con las otras palabras estímulo que los demás departamentos. A continuación se muestra una tabla con las palabras que están dentro del mapa de predisposiciones ideal de cada departamento.

<b>Comercial</b>		<b>Finanzas</b>		<b>Manufactura</b>	
<b>Ambiente</b>	<b>271</b>	<b>Ambiente</b>	<b>134</b>	<b>Ambiente</b>	<b>221</b>
<b>Seguridad</b>	<b>55</b>	<b>Seguridad</b>	<b>37</b>	<b>Seguridad</b>	<b>146</b>
<b>Aceptación</b>	<b>51</b>	<b>Aceptación</b>	<b>46</b>	<b>Aceptación</b>	<b>81</b>
<b>Relaciones</b>	<b>1</b>	<b>Relaciones</b>	<b>2</b>	<b>Relaciones</b>	<b>1</b>

Tabla 9.31. Mapa de predisposiciones ideal Bienestar

En la tabla se puede apreciar que el departamento de manufactura es el que tiene más alto puntaje en seguridad y aceptación, en la que el departamento comercial cuenta con el puntaje más alto en ambiente. Se puede concluir entonces, que en cuanto a

bienestar, el departamento de manufactura es el que tiene el mapa de predisposiciones cercana a la ideal, seguida de comercial y por último el departamento de finanzas.

<b>Ideal</b>	<b>Comercial</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Manufactura</b>
Buen ambiente	trabajo 186	trabajo 236	trabajo 407
Aprendizaje	metas 167	metas 212	motivación 353
Conocimiento	<b>aceptación/bueno 158</b>	motivación 132	metas 301
Autoadministrado	remuneración 136	esfuerzo 127	<b>aceptación 242</b>
Facilidades para el desarrollo	esfuerzo 67	<b>Aceptación 103</b>	habilidad 182
Positivo	medición/evaluación 49	<b>administración 67</b>	capacitación 146
Número de relaciones con Otras palabras estímulo	integral/laboral/familiar 48	integral 55	obstáculo 141
	Futuro/salud 38	medición/evaluación 42	<b>administración 126</b>
	Comunicación/orden 37	obstáculo 42	integral 102
	Obstáculo/frustrado 37	Hogar/salud 28	medición/evaluación 96
	Estudio/intelectual 22	<b>aprendizaje 26</b>	individuo 51
	Capacidad 20	tiempo/continuo 23	intelectual 48
	Tiempo/continuo 17	inteligencia/intelectual 15	<b>ambiente/alegría 23</b>
	<b>Ambiente/agradable 16</b>	<b>ambiente/alegría 14</b>	tiempo/continuo 10
	Sociedad/externo 8	Relaciones = 1	ciudad/externo 10
	Relaciones = 0		Relaciones= 0

Tabla 9.32. Mapa de predisposiciones Desarrollo

Con respecto a la palabra estímulo desarrollo, en la tabla anterior se puede observar que el departamento de Finanzas cuenta con más relaciones con las otras palabras estímulo que los demás departamentos. A continuación se muestra una tabla con las palabras que están dentro del mapa de predisposiciones ideal de cada departamento.

<b>Comercial</b>		<b>Finanzas</b>		<b>Manufactura</b>	
aceptación	158	aceptación	103	aceptación	242
administración	0	administración	67	administración	126
<b>Ambiente</b>	16	<b>Ambiente</b>	14	<b>Ambiente</b>	23
Relaciones	0	Relaciones	1	Relaciones	0
aprendizaje	0	aprendizaje	26	aprendizaje	0

Tabla 9.33. Mapa de predisposiciones ideal Desarrollo

En la tabla se puede apreciar que el departamento de manufactura es el que tiene más alto puntaje en aceptación, administración y ambiente, pero no cuenta con la palabra aprendizaje, en la que el departamento de finanzas cuenta con el puntaje más alto ya que es el único que presenta dicha palabra. Se puede concluir entonces, que en cuanto a desarrollo, el departamento de manufactura es el que tiene el mapa de predisposiciones cercana a la ideal, seguida de finanzas y por último el departamento comercial.

<b>Ideal</b>	<b>Comercial</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Manufactura</b>
Confianza	Calidad 268	calidad 275	<b>seguridad/progreso</b> 532
Buen ambiente	<b>seguridad</b> 167	tractores/productos 217	calidad 457
Identidad	tractor/producto 137	<b>seguridad</b> 174	<b>bienestar</b> 240
Cultura	<b>Bienestar</b> 73	<b>responsabilidad/bienestar</b> 119	mala percepción 205
Compromiso	<b>confianza/ambiente</b> 64	<b>confianza/ambiente</b> 113	tractores/productos 182
Seguridad	Campo/clientes 54	familiar 62	<b>ambiente/confianza</b> 130
Bienestar	servicio 46	disciplina 44	familiar 115
Crecimiento	familia 34	gente/símbolo 43	<b>identidad</b> 89
Número de relaciones con	<b>identidad</b> 24	campo/clientes 41	campo/clientes 79
Otras palabras estímulo	mala percepción/obstáculo 20	servicio 32	desempeño 58
	gente/símbolo 18	mala percepción 19	marca/símbolo 54
	perseverancia 16	valores 13	servicio 49
	Valores 7	<b>identidad/imagen</b> 13	producción agrícola 10
	procesos 5	<b>Relaciones =</b> 1	tiempo/diario 8
	<b>Relaciones =</b> 1		<b>Relaciones =</b> 2

Tabla 9.34. Mapa de predisposiciones Empresa

Con respecto a la palabra estímulo empresa, en la tabla anterior se puede observar que el departamento de Manufactura cuenta con más relaciones con las otras palabras estímulo que los demás departamentos. A continuación se muestra una tabla con las palabras que están dentro del mapa de predisposiciones ideal de cada departamento.

<b>Comercial</b>		<b>Finanzas</b>		<b>Manufactura</b>	
seguridad	167	seguridad	174	seguridad	532
Bienestar	73	Bienestar	119	Bienestar	240
confianza/ambiente	64	confianza/ambiente	113	confianza/ambiente	130
identidad	24	identidad	13	identidad	89
Relaciones	1	Relaciones	1	Relaciones	2

Tabla 9.35. Mapa de predisposiciones ideal Empresa

En la tabla se puede apreciar que el departamento de manufactura es el que tiene más alto puntaje en seguridad, bienestar, confianza e identidad, y además es el que cuenta con más relaciones. Se puede concluir entonces, que en cuanto a la palabra empresa, el departamento de manufactura es el que tiene el mapa de predisposiciones cercana a la ideal, seguida de finanzas y por último el departamento comercial.

<b>Ideal</b>	<b>Comercial</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Manufatura</b>
Aprendizaje	Personal/familiar 380	personal/familiar 581	desarrollo 940
Conocimiento	Calidad 141	Empresa 172	continuo 279
Buen ambiente	Puesto 99	calidad 126	trabajo 170
Positivo	<b>Aprender 86</b>	<b>aprender 89</b>	<b>aceptación 168</b>
Número de relaciones con Otras palabras estímulo	Reconocimiento 65	<b>aceptación 86</b>	estudio 165
	<b>Aceptación/necesidad 62</b>	trabajo/capacitación 55	dinero 158
	Obstáculo/malo 46	esfuerzo 45	Empresa 150
	Progreso 45	aumento/dinero 41	progreso 139
	Esfuerzo 45	<b>conocimiento 28</b>	responsabilidad 90
	pais/externo 32	Nacional/externo 31	<b>conocimiento 73</b>
	Estudiar/medio 31	laboral 22	obstáculo 52
	Cultural/empresarial 29	obstáculo 22	población/externo 41
	<b>conocimiento 21</b>	tiempo/corto plazo 12	<b>ambiente/ alegría 36</b>
	Tiempo/diario 8	<b>Relaciones 3</b>	costumbres 28
	<b>Ambiente/alegría 6</b>		tiempo/diario 19
	Físico/alto 6		físico 10
	<b>Relaciones= 3</b>		<b>Relaciones= 4</b>

Tabla 9.36. Mapa de predisposiciones Crecimiento

Con respecto a la palabra estímulo crecimiento, en la tabla anterior se puede observar que el departamento de Manufatura cuenta con más relaciones con las otras palabras estímulo que los demás departamentos. A continuación se muestra una tabla con las palabras que están dentro del mapa de predisposiciones ideal de cada departamento.

<b>Comercial</b>		<b>Finanzas</b>		<b>Manufatura</b>	
Aprender	86	Aprender	89	Aprender	0
Aceptación	62	Aceptación	86	Aceptación	168
conocimiento	21	conocimiento	28	conocimiento	73
ambiente	6	ambiente	0	ambiente/ alegría	36
Relaciones	3	Relaciones	3	Relaciones	4

Tabla 9.37. Mapa de predisposiciones ideal Crecimiento

En la tabla se puede apreciar que el departamento de manufatura es el que tiene más alto puntaje en aceptación/positivo, conocimiento, ambiente y las relaciones. Mientras que en la palabra aprender, finanzas tiene el más alto puntaje. Se puede concluir entonces, que en cuanto a crecimiento, el departamento de manufatura es el que tiene el mapa de predisposiciones cercana a la ideal, seguida de finanzas y por último el departamento comercial.

<b>Ideal</b>	<b>Comercial</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Manufactura</b>
Crear			
Compartir	Capacitación 303	Experiencia 277	experiencia 371
Aplicar	<b>Aprendizaje 159</b>	<b>Aprendizaje 220</b>	<b>aprendizaje 282</b>
Importante y positivo	<b>Aceptación 133</b>	sabiduría/académico 111	<b>progreso/crecimiento 224</b>
Motivación	Capacidad/habilidad 115	<b>aceptación 120</b>	<b>aceptación 206</b>
Desarrollar	superación 90	habilidades 109	empresa 195
Progresar	Académico/saber 77	superación 99	académico 187
Cultura	personal/individual 49	producto 99	habilidad/capacidad 143
Buen ambiente	<b>Cultura 44</b>	personal/familiar 84	técnica 106
Aprender	<b>Desarrollo 41</b>	<b>desarrollo 56</b>	mejora/dinero 85
Número de relaciones con Otras palabras estímulo	Maquinaria/producto 27	<b>cultura/ventaja 40</b>	familiar 83
	Seguridad/bienestar 26	poder 28	<b>desarrollo 77</b>
	Continuo/tiempo 16	bienestar/seguridad 23	<b>ambiente/compartir 70</b>
	<b>Ambiente/compartir 14</b>	obstáculo/pobre 21	bienestar/seguridad 53
	Remuneración 14	<b>ambiente/compartir 19</b>	obstáculo 46
	obstáculo 13	diario/tiempo 15	continuo/tiempo 30
	<b>Relaciones 3</b>	<b>Relaciones 3</b>	<b>cultura/administración 12</b>
			<b>Relaciones 5</b>

Tabla 9.38. Mapa de predisposiciones Conocimiento

Con respecto a la palabra estímulo progreso, en la tabla anterior se puede observar que el departamento de Manufactura cuenta con más relaciones con las otras palabras estímulo que los demás departamentos. A continuación se muestra una tabla con las palabras que están dentro del mapa de predisposiciones ideal de cada departamento.

<b>Comercial</b>		<b>Finanzas</b>		<b>Manufactura</b>	
Aprendizaje	159	Aprendizaje	220	Aprendizaje	282
Aceptación	133	Aceptación	120	Aceptación	206
progreso/crecimiento	0	progreso/crecimiento	0	progreso/crecimiento	224
cultura	44	cultura	40	cultura	12
Desarrollo	41	Desarrollo	56	Desarrollo	77
Ambiente/compartir	14	Ambiente/compartir	19	Ambiente/compartir	70
Relaciones	3	Relaciones	3	Relaciones	5

Tabla 9.39. Mapa de predisposiciones ideal Conocimiento

En la tabla se puede apreciar que el departamento de manufactura es el que tiene más alto puntaje en aprendizaje, aceptación/positivo, progreso/crecimiento, desarrollo y ambiente/compartir; mientras que comercial tiene el puntaje más alto en cultura. Se puede concluir entonces, que en cuanto a conocimiento, el departamento de manufactura es el que tiene el mapa de predisposiciones cercana a la ideal, seguida de finanzas y por último el departamento comercial.



En conclusión se puede decir que si existen diferencias entre los diferentes departamentos. A continuación se muestra una tabla con las palabras estímulos y los departamentos, con los resultados obtenidos en cada palabra estímulo, sobre que departamento se acerca más al mapa de predisposiciones ideal.

	Comercial	Finanzas	Manufactura
Aprendizaje	3	2	1
Progreso	3	2	1
Bienestar	2	3	1
Desarrollo	3	2	1
Empresa	3	2	1
Crecimiento	3	2	1
Conocimiento	3	2	1
<b>Conclusión</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Tabla 9.40. Diferencias entre departamentos hipótesis 3

El número uno significa que es el departamento que más se acerca al mapa de predisposiciones, el dos es el segundo y el tres el más alejado del mapa. Se puede observar que el departamento de manufactura es el que más se acerca al mapa de predisposiciones, seguido del de finanzas y por último el de comercial.

Con esto se puede concluir que se acepta la hipótesis, ya que el mapa de predisposiciones psicológicas es diferente entre las unidades organizacionales estudiadas.

### 9.2.5 Resumen global descriptivo

Tomando en cuenta los resultados arrojados por el análisis descriptivo para evaluar cada hipótesis y los niveles de la cultura de Shein(1985) y Hoy y Mesbel(1996), citados por Dávila y Martínez (1999) se verificará si la utilización de herramientas afecta las predisposiciones psicológicas de los individuos, y si éstas a su vez, afectan la aceptación hacia un modelo de capital humano. Tal y como Shein (1996), citado por Dávila y Martínez (1999) estable al referirse a los niveles de cultura, “Los elementos son de carácter jerárquico, ya que al modificar los artefactos, estos modifican los valores y, a más largo plazo se llega a modificar los supuesto”, pero Shein (1996) también menciona que esta relación puede darse en sentido contrario.

En la figura 9.1 se muestra la relación jerárquica entre las herramientas para crear una cultura de aprendizaje, las predisposiciones psicológicas y el nivel de aceptación hacia un sistema de capital humano, y los resultados obtenidos en la investigación.

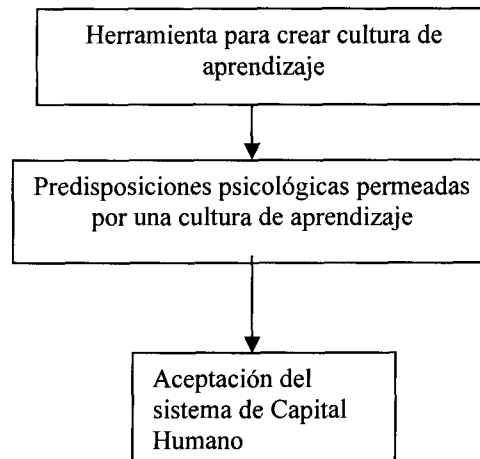


Figura 9.1. Niveles de cultura

Variable / Herramientas	Media		
	Finanzas	Comercial	Manufactura
<b>Valoración del aprendizaje</b>	2.814815	2.62963	2.915254
<b>Valoración al conocimiento</b>	2.792593	2.438889	2.569491
<b>Comunicación</b>	2.907408	2.6111	2.635594
<b>Estrategias técnicas de aprendizaje</b>	2.648147	2.111111	2.309688
<b>Documentar</b>	2.268518	2.703704	2.482467
	<b>2.660493</b>	<b>2.442901</b>	<b>2.55739006</b>
	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Aprendizaje	Finanzas	Comercial	Manufactura
Progreso	2	3	1
Bienestar	3	2	1
Desarrollo	2	3	1
Empresa	2	3	1
Crecimiento	2	3	1
Conocimiento	2	3	1
<b>Conclusión</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Variable / Aceptación	Media		
	Finanzas	Comercial	Manufactura
<b>Sistema de capital Humano</b>	1.608333	1.5000001	1.6736725
<b>Cambio Organizacional</b>	1.777778	1.5555	1.902655
<b>Obstáculos Potencial Impedimento</b>	5.244974	5.7407	4.90
	<b>3.270238</b>	<b>3.416667</b>	<b>3.160465</b>
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Tabla 9.41. Resúmenes (Finanzas, comercial y manufactura)

Se puede observar que en el nivel de herramientas y predisposiciones no se cumple con la forma “normal” en que se afecta cada nivel establecido por Shein, ya que el departamento comercial es el que más utiliza las herramientas para crear una cultura de aprendizaje, seguida del departamento de manufactura y por último el departamento de finanzas, pero las predisposiciones muestran lo contrario, ya que el departamento de manufactura es el que cuenta con un mapa de predisposiciones más cercana a la ideal, seguida por el departamento de finanzas y por último el comercial, al igual que en la aceptación hacia un sistema de capital humano.

Cabe aclarar que en la aceptación de un sistema de capital humano está dado por tres variables, el primero es si están dispuesto a trabajar con un sistema de capital humano, el segundo si están dispuesto a un cambio organizacional y por último si creen que existan obstáculos que impidan la utilización de un sistema de capital humano. En la primera variable, el departamento comercial es el que está más dispuesto a utilizar un sistema de capital humano, seguido de finanzas y por último manufactura; la segunda variable el departamento comercial es el que está más dispuesto a un cambio organizacional, seguido del departamento de finanzas y por último manufactura; pero en el departamento comercial es el que encuentra más obstáculos para implantar el sistema de capital humano, seguido del departamento de finanzas y por último el de manufactura; por lo que el promedio de las medias dice que el departamento que más acepta el sistema de capital humano es el departamento de manufactura.

## CAPITULO 10. CONCLUSIONES

### 10.1. Conclusiones

Realmente la llamada nueva economía le ha dado un nuevo giro al orden económico del mundo. Le ha abierto las puertas para darse cuenta que las personas son verdaderamente el potencial que las empresas necesitan para lograr salir adelante y generar valor en todo lo que hacen y producen. Para comprender que el conocimiento que cada persona tiene le ayuda a crecer y a fomentar en ella nuevas formas de hacer las cosas y de ser mejores.

Esta nueva economía nos muestra como el Capital Humano provee una ventaja competitiva a las empresas. La cual, si es bien administrada les ayuda a reducir tanto costos de reclutamiento como la rotación de personal. Y no solo eso, también les ayuda a retener clientes, a producir un mejor trabajo de manera rápida y a obtener una mayor participación de mercado.

Puede ser, con lo anterior, que se piense que el Capital Humano es lo mismo que los Recursos Humanos. Pero no es así, realmente el Capital Humano tiene un enfoque de Recursos Humanos, y se busca que tanto el Capital Humano y los Recursos Humanos estén alineados para desarrollar a dicho Capital Humano de una empresa.

Pero el Capital Humano está relacionado con la administración del conocimiento, y es por lo mismo que debe contemplarla para poder desarrollarla. Es por ello que en esta investigación uno de los objetivos planteados es proponer un modelo de Capital Humano bajo el paradigma de Administración de conocimiento.

Con la construcción del modelo se logró alcanzar este objetivo, ya que toma en cuenta en su estructura a la administración del conocimiento. De la administración del conocimiento se tomaron las etapas del ciclo de conocimiento, dicho ciclo consta de 5 etapas que son la identificación del conocimiento, la creación de conocimiento, la encapsulación del conocimiento, la distribución y compartición de conocimiento, la recuperación del conocimiento y por último la aplicación del conocimiento.

Pero no solamente se tomó en cuenta a la administración del conocimiento para construirla, sino que se tomaron en cuenta otros tres elementos muy importantes. Uno de esos elementos es la cultura organizacional que es la que crea el contexto para la interacción, que a final de cuentas determina que tan efectivo puede ser ciclo del conocimiento.

La arquitectura de Recursos Humanos, es otro de los elementos de dicho modelo. Esta consta de tres factores, el desarrollo Interno, lo organizacional y el compromiso. De estos tres de acuerdo el Capital Humano se ubica en el desarrollo interno.

Por último, tenemos al sistema de Recursos Humanos, de los cuales se seleccionaron algunas funciones que de acuerdo a la literatura apoya a la administración del conocimiento. Entre esas funciones están: Selección, compensación, reclutamiento, capacitación y la evaluación del desempeño.

Todos estos elementos en conjunto, ayudan a que el desarrollo del Capital humano logre impactar el desempeño en el individuo. Una vez obtenido el desempeño del individuo se logra alcanzar el desempeño grupal, para después alcanzar el desempeño organizacional.

Tomando en cuenta este modelo, fue muy interesante aplicar parte de ella en una empresa. Lo cual ayudó a alcanzar el segundo objetivo de la investigación, sobre la aplicación empírica de una proposición de la tesis.

La proposición que se evaluó fue la siguiente: “Si una organización cuenta con herramientas que ayudan a generar una cultura de administración de conocimiento en un nivel de valores que son permeados a un nivel de supuestos o predisposiciones psicológicas del individuos, creando un ambiente donde existe confianza, contexto común entre ellos, compartan ideas e información, autonomía para compartir, respeto por los individuos, el aprendizaje continuo y desarrollo, y la creatividad e innovación, hacen posible aumentar la aceptación hacia un sistema de capital humano, que a su vez impacta al sistema de recursos humanos para que apoye a los procesos de administración del conocimiento y sus funciones persigan el mismo, para que este sistema aumente el nivel de aceptación hacia el sistema de capital humano.”

En la empresa que se aplicó parte del modelo, se implantó un sistema de capital humano que cumple con los elementos propuestos. Como lo son el sistema de Recursos Humanos orientados a fortalecer a una cultura de administración del conocimiento, así como la encargada de enviar en cada una de sus funciones el mensaje sobre la importancia del conocimiento en los individuos en la empresa. Apoyando a una o varias etapas del ciclo del conocimiento, lo que permite la alineación entre los recursos humanos y la administración del conocimiento.

Además de lo anterior, en la empresa se utilizan herramientas que apoyan a una cultura de administración del conocimiento. Lo que permite tener los elementos necesarios para activar el modelo y desarrollar al capital humano de dicha empresa.

Hasta el momento la aplicación de este modelo ha tenido buenos resultados ya que ha generado en los individuos predisposiciones psicológicas dirigidas a una cultura de administración del conocimiento y la aceptación hacia un modelo de capital humano, lo que a largo plaza se pretende que genere en ellos conductas propias de una cultura de administración del conocimiento.

La aplicación empírica de la proposición, arrojó resultados interesantes. Para llegar a ellos se tomó en cuenta los niveles de cultura planteados por Shein (1985) y Hoy y

Mesbel (1996), citados por Dávila y Martínez (1999), el análisis descriptivo y la prueba de hipótesis.

Para probar la proposición se plantearon tres hipótesis tomando en cuenta el modelo particular. La primera de las hipótesis plantea que el nivel de uso de las herramientas para la creación de una cultura de aprendizaje será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas.

La segunda de las hipótesis plantea que el nivel de aceptación hacia el Sistema de Capital Humano de la organización será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas.

La tercera hipótesis plantea que el mapa de predisposiciones psicológicas será diferente entre las unidades organizacionales estudiadas.

Las unidades organizacionales estudiadas fueron: Finanzas, Comercial y Manufactura. Cabe aclarar que fue solamente el área administrativa en la que se llevo a cabo la investigación de campo.

La información fue evaluada con el Two-Sample T-test, esta herramienta fue de mucha ayuda ya que fue utilizada con el objetivo de saber si existían diferencias significativas entre los departamentos estudiados (Finanzas, Comercial y Manufactura), para el caso de la hipótesis 1 y dos, sobre la utilización de herramientas para crear una cultura de aprendizaje y la aceptación hacia un sistema de capital humano. Se evaluó la hipótesis nula, que plantea que no hay diferencias entre las unidades organizacionales estudiadas. Se evaluaron los departamentos por pares, es decir Finanzas-Comercial, Finanzas-Manufactura y Comercial-Manufactura.

En cuanto a la tercera hipótesis sobre el mapa de predisposiciones, se utilizó el análisis asociativo grupal, tanto para recolectar los datos como para analizar la información y formar los mapas de predisposiciones para cada unidad organizacional utilizada.

Se construyó un mapa de predisposiciones ideal, con la que se comparó a cada departamento, y se tomaron en cuenta aquellas palabras del mapa de predisposiciones de cada unidad organizacional para formar el mapa que será comparado entre cada departamento. Y se utilizó el análisis descriptivo para conocer la diferencia numérica entre cada uno de los departamentos o unidades organizacionales.

Ahora bien, los resultados arrojados por el Two-Sample T-test, determinaron que para la prueba de hipótesis de la aceptación hacia un sistema de capital humano, la hipótesis nula fue rechazada, por lo que se rechaza la existencia de diferencias significativas entre las unidades organizacionales estudiadas.

Curiosamente el mismo resultado arrojó la prueba de hipótesis realizada sobre las herramientas para crear una cultura de administración del conocimiento, es decir no existe

diferencia entre las unidades organizacionales estudiadas en cuanto a la utilización de herramientas para la creación de una cultura de aprendizaje.

El hecho de que no se haya encontrado una diferencia significativa entre las unidades organizacionales estudiadas en cuanto al nivel de utilización de herramientas para crear una cultura de administración del conocimiento y la aceptación hacia un sistema de capital humano, se atribuyen a la fuerte y arraigada cultura organizacional que predomina en la empresa.

Esto debido a que las personas que forman la organización, realmente se sienten comprometidos con la empresa, la sienten parte ellos y se sienten parte de dicha empresa. Están dispuestos a hacer lo que sea necesario para sacarla adelante y salir adelante con ella. Esto provoca que el desarrollo del Capital Humano se fortalezca y se alcance dentro de la empresa.

La cultura organizacional es un elemento importante, ya que es la que funge como un puente o como un mediador para alcanzar un mejor desempeño organizacional de empresa. Y claro está se generan en los individuos percepciones psicológicas muy parecidas y dirigidas hacia un mismo objetivo.

Ahora bien, aunque las pruebas de hipótesis realizadas, concluyeron que no existen diferencias significativas entre las unidades organizacionales, se utilizó el análisis descriptivo para comparar los departamentos y conocer la pequeña diferencia que existe entre ellas.

La evaluación realizada con el análisis descriptivo, en cuanto a la utilización de herramientas para crear una cultura de aprendizaje, los resultados arrojaron que el departamento que más utiliza dichas herramientas es el departamento comercial, seguido del departamento de manufacturas y por último el de finanzas.

Con respecto al nivel de aceptación hacia el sistema de capital humano, la unidad organizacional que mayor aceptación tiene hacia el sistema de capital humano es el departamento de manufactura, seguido por el departamento de finanzas y por último el departamento comercial.

Cabe aclarar que en la aceptación de un sistema de capital humano está dada por tres variables, el primero es si están dispuestos a trabajar con un sistema de capital humano, el segundo si están dispuestos a un cambio organizacional y por último si creen que existan obstáculos que impidan la utilización de un sistema de capital humano. En la primera variable, el departamento comercial es el que está más dispuesto a utilizar un sistema de capital humano, seguido de finanzas y por último manufactura; la segunda variable el departamento comercial es el que está más dispuesto a un cambio organizacional, seguido del departamento de finanzas y por último manufactura; pero en el departamento comercial es el que encuentra más obstáculos para implantar el sistema de capital humano, seguido del departamento de finanzas y por último el de manufactura;

por lo que el promedio de las medias dice que el departamento que más acepta el sistema de capital humano es el departamento de manufactura.

En cuanto la hipótesis tres, sobre el mapa de predisposiciones psicológicas, el que más se acerca al mapa de predisposiciones psicológicas ideal, es el departamento de manufactura, seguido por el departamento de finanzas y por último el comercial.

Se puede observar como los resultados de la prueba realizada al nivel de aceptación hacia el sistema de capital humano coincide con los resultados arrojados en la evaluación de la hipótesis tres, sobre el mapa de predisposiciones psicológicas.

Ahora bien, Shein(1985) y Hoy y Mesbel(1996), citados por Dávila y Martínez (1999) comentan con respecto a los niveles de cultura (artefactos, valores y supuestos), que los niveles tienen una relación jerárquica es decir que al modificar los artefactos, estos a su vez modifican los valores y por consiguiente a más largo plazo logra modificar a los supuestos.

Para formar esos niveles de cultura, se definió a las herramientas para crear una cultura de aprendizaje con el nivel de valores compartidos, los que son mostrados como estándares o los que definen el carácter de la organización. En el nivel de supuestos se encuentran las predisposiciones psicológicas que son permeados por una cultura de aprendizaje, las cuales llegan a afectar el nivel de aceptación de un sistema de Capital Humano, que fue considerado como el nivel más bajo de abstracción, y el que toma más tiempo modificar y sobre todo lo que es más difícil de detectar o conocer.

Tomando en cuenta los niveles de cultura y su relación con las hipótesis, y claro está los resultados obtenidos en cada la evaluación de cada una de ellas, se puede observar que en el nivel de herramientas para crear una cultura de aprendizaje y predisposiciones psicológicas permeadas por una cultura de aprendizaje, no se cumple lo establecido por Shein, ya que el departamento comercial es el que más utiliza las herramientas para crear una cultura de aprendizaje, seguida del departamento de manufactura y por último el departamento de finanzas, sin embargo las predisposiciones muestran lo contrario, ya que el departamento de manufactura es el que cuenta con un mapa de predisposiciones más cercana a la ideal, seguida por el departamento de finanzas y por último el comercial.

En el caso del nivel de aceptación del sistema de capital humano coincide con los resultados de la evaluación de los mapas de predisposiciones psicológicas, lo que quiere decir que en este caso las predisposiciones psicológicas modificaron el nivel de aceptación al sistema de capital humano.

## **10.2. Limitaciones del estudio**

La presente investigación llevo consigo implicaciones tanto teóricas como practicas. Lo que provocó que existieran limitaciones en el desarrollo de la misma.



Con respecto a las implicaciones teóricas, están relacionadas al diseño del modelo propuesto. Cada uno de los elementos que la componen esta basada en una revisión bibliográfica dirigida hacia la administración del conocimiento, la cultura organizacional, los recursos humanos y el aprendizaje organizacional.

Estos temas fueron relacionados entre si, formando de esta manera cada una de las partes de modelo, y unirlas en un todo para formar el modelo para desarrollar al Capital Humano bajo un paradigma de administración del conocimiento.

Con respecto a las implicaciones prácticas, el estudio solamente se limitó a analizar una empresa, dicha empresa se encuentra ubicada dentro de la región. Y además cuenta con una cultura organizacional muy fuerte, por lo que las hipótesis planteadas en la investigación fueron rechazadas. Por lo que seria conveniente realizar la misma investigación en otra empresa para conocer los resultados de la aplicación del modelo en una cultura diferente.

Del modelo propuesto, solamente fue analizada una parte de ella. La que comprende el ciclo el conocimiento, los recursos humanos, las herramientas y predisposiciones psicológicas. Faltando, por lo tanto, analizar la última parte del modelo, la que comprende las conductas de administración del conocimiento, el contrato psicológico y el desempeño individual, grupal y organizacional.

Otro de los factores que limitaron la investigación, fue el hecho de seleccionar al nivel administrativo de la empresa como muestra para realizar el análisis, y no contemplar al nivel operario de la empresa. Cabe aclarar que toda la empresa está desarrollando al Capital Humano.

### **10.3. Futuras investigaciones**

Estos estudios pueden ampliarse y enriquecerse, por medio de trabajos futuros relacionados con la administración del conocimiento, Capital humano y otros aspectos que se abarcaron en esta tesis. Entre ellos están los siguientes:

- Establecer los procesos para lograr una cultura organizacional completamente apta para establecer un sistema de capital humano.
- Analizar y definir cuales es el trabajo o el papel de los recursos humanos en la llamada era del conocimiento.
- Estrategias para implantar el sistema de capital humano propuesta en esta tesis.

Estos y otros estudios relacionados pueden llevarse a cabo enfocándose a cualquier área de la organización.

## ANEXO 1 Resultados sobre las herramientas para crear una cultura de aprendizaje

### Comercial y Manufactura

#### Valoración del aprendizaje

##### 1. Aprendizaje como alta prioridad

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	2	
Direccion=5	59	2.423729	

Equal-Variance T-Test Section				
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob	Decision
Difference <	-1.2587	0.212574	Accept Ho	

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	0.9806	0.326797	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.4933	0.621815	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=3)	1.2049	0.547476	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.0062	0.314318	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-1.3481	0.177625	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=5)	2.8298	0.242946	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4977	0.460475	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.5806	0.448778	Cannot reject equal variances

##### 2. Uso de metodologías de aprendizaje tales como mapas mentales

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	3.222222	
Direccion=5	59	3.610169	

Equal-Variance T-Test Section				
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob	Decision
Difference <	-1.1222	0.265828	Accept Ho	

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	1.6312	0.102851	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	1.5703	0.116347	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=3)	5.1266	0.077050	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	-1.2341	0.217156	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	0.4528	0.650694	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=5)	1.7281	0.421454	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.3912	0.545667	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	2.0112	0.160849	Cannot reject equal variances

##### 3. Auto planeación y auto-evaluación en los equipos de trabajo

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	2.666667	
Direccion=5	59	2.711864	

Equal-Variance T-Test Section				
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob	Decision
Difference <	-0.1370	0.891455	Accept Ho	

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.1536	0.877939	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.3455	0.729707	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=3)	0.1430	0.931011	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.9524	0.050889	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-0.1623	0.871045	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=5)	3.8383	0.146734	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2058	0.731451	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0053	0.942394	Cannot reject equal variances

#### Valoración del conocimiento

##### 4. Personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	1.777778	
Direccion=5	59	2.491525	

Equal-Variance T-Test Section				
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob	Decision
Difference <	-2.4913	0.015248	Reject Ho	

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	0.3644	0.715564	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	0.1581	0.874402	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=3)	0.1578	0.924147	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	0.7478	0.454591	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-0.6686	0.503726	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=5)	1.0063	0.604636	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5031	0.456573	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.8210	0.368174	Cannot reject equal variances

5. EL entrenamiento está disponible para mejorar el desempeño

Descriptive Statistics Section		
Variable Count	Mean	
Direccion=3	9	2.555556
Direccion=5	59	2.338983

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Decision
Difference <	0.5987	0.551430	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.2520	0.801079	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.8761	0.380955	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.8311	0.659978	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	2.7217	0.006495	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	1.4471	0.147871	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	9.5017	0.008645	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2952	0.635516	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.5489	0.461387	Cannot reject equal variances

6. La comparación de conocimiento es recompensado

Descriptive Statistics Section		
Variable Count	Mean	
Direccion=3	9	2.777778
Direccion=5	59	2.949152

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Decision
Difference <	-0.4339	0.665786	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	1.7944	0.072748	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	0.7139	0.475264	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	3.7296	0.154925	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	0.0807	0.935700	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-2.1238	0.033688	Reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	4.5170	0.104508	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0227	0.967194	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.2273	0.635144	Cannot reject equal variances

7. Equipos multidisciplinarios son utilizados para compartir conocimiento

Descriptive Statistics Section		
Variable Count	Mean	
Direccion=3	9	2.333333
Direccion=5	59	2.372881

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Decision
Difference <	-0.1202	0.904694	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.8631	0.388101	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.0361	0.971203	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.7462	0.688601	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	2.5261	0.011534	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	1.2051	0.228168	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	7.8333	0.019908	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.7861	0.292324	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.1070	0.744660	Cannot reject equal variances

8. Sistemas de búsqueda de conocimiento

Descriptive Statistics Section		
Variable Count	Mean	
Direccion=3	8	2.75
Direccion=5	59	2.694915

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Decision
Difference <	0.1473	0.883324	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.6404	0.521943	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-1.1818	0.237295	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	1.8066	0.405221	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.3388	0.180628	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-1.9051	0.056770	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	5.4218	0.066478	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.8147	0.309594	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.3983	0.530185	Cannot reject equal variances

Comunicación

9. Comunicación frecuente entre las personas del mismo área

Descriptive Statistics Section		
Variable Count	Mean	
Direccion=3	9	2.777778
Direccion=5	59	2.864407

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Decision
Difference <	-0.2377	0.812873	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.8176	0.413595	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.7977	0.425030	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	1.3048	0.520793	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.6211	0.104990	Cannot reject normality

Kurtosis Normality (Direccion=5)	-0.6383	0.523271	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	3.0355	0.219204	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4720	0.479758	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.2275	0.634937	Cannot reject equal variances

### 10. Comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	2.444444	
Direccion=5	59	2.40678	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level Prob (5%)	Decision
Difference < 0	0.1416	0.887819	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	0.3066	0.759124	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	0.2953	0.767774	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.1812	0.913375	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.9761	0.048138	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	0.4531	0.650446	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	4.1105	0.128061	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4919	0.464764	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.4487	0.505305	Cannot reject equal variances

### Estrategias técnicas de aprendizaje

### 11. Programas de autoaprendizaje

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	2	
Direccion=5	59	2.186441	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level Prob (5%)	Decision
Difference < 0	-0.7160	0.476543	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	0.0000	1.000000	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.0361	0.971203	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.0013	0.999349	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	3.7057	0.000211	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	3.1247	0.001780	Reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	23.4962	0.000008	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0672	0.904961	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0585	0.809557	Cannot reject equal variances

### 12. Customización de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	2.555556	
Direccion=5	59	2.525424	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level Prob (5%)	Decision
Difference < 0	0.0923	0.926745	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.9317	0.351471	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.1523	0.878967	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.8913	0.640399	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.6591	0.097092	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	0.1143	0.908900	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	2.7657	0.250859	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2761	0.654928	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0102	0.920046	Cannot reject equal variances

### 13. Facilidades de aprendizaje

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	2.111111	
Direccion=5	58	2.086207	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level Prob (5%)	Decision
Difference < 0	0.0892	0.929182	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.3769	0.706269	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-1.9888	0.046718	Reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	4.0975	0.128894	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.9310	0.053479	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	1.0347	0.300792	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	4.7996	0.090738	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5071	0.454159	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	2.2459	0.138812	Cannot reject equal variances

### 14. Sistemas computacionales para soportar el proceso de aprendizaje

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	2.666667	
Direccion=5	59	2.440678	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%)
Difference <0	0.0767		0.940447
Accept Ho			
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.3769	0.706269	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-1.9888	0.046718	Reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	4.0975	0.128894	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.9310	0.053479	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	1.0347	0.300792	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	4.7996	0.090738	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5071	0.454159	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	2.2459	0.138812	Cannot reject equal variances

Documentar

#### 15. Cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	1.222222	
Direccion=5	59	1.728814	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%)
Difference <0	-2.2902		0.025211
Reject Ho			
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	2.2205	0.026383	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	0.6918	0.489084	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	5.4093	0.066894	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	2.2320	0.025616	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	1.9448	0.051802	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	8.7639	0.012501	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.0980	0.182752	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.3590	0.247902	Cannot reject equal variances

#### 16. Cambios y adaptaciones continuas

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	2.111111	
Direccion=5	59	2.355932	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%)
Difference <0	-0.9210		0.360385
Accept Ho			

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	0.7873	0.431092	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.2585	0.795999	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.6867	0.709384	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.2464	0.212632	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	0.4916	0.623036	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	1.7950	0.407579	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.3413	0.129627	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.7378	0.191976	Cannot reject equal variances

#### 17. Sistemas de soporte electrónico

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	2.888889	
Direccion=5	59	2.983051	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%)
Difference <0	-0.2595		0.796077
Accept Ho			
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	-1.3310	0.183173	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	1.0507	0.293415	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	2.8756	0.237453	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.0990	0.271754	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-0.2000	0.841460	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	1.2479	0.535829	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2210	0.714229	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.4566	0.501580	Cannot reject equal variances

#### 18. Sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=3	9	3.111111	
Direccion=5	58	2.862069	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%)
Difference <0	0.7373		0.463620
Accept Ho			
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.3094	0.757037	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.7362	0.461621	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.6377	0.726994	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.3240	0.185489	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	0.3345	0.737997	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	1.8650	0.393571	Cannot reject normality

Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5186	0.445930	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.3180	0.574742	Cannot reject equal variances

## Finanzas y Comercial

### Valoración del aprendizaje

#### 1. Aprendizaje como alta prioridad

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direccion=2	27	2.333333	
Direccion=3	9	2	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob (5%)	Decision
Difference > 0	0.7613	0.451739	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.0324	0.301882	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-0.5456	0.585365	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=2)	1.3635	0.505731	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	0.9806	0.326797	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.4933	0.621815	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=3)	1.2049	0.547476	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0462	0.938489	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0188	0.891735	Cannot reject equal variances

#### 2. Uso de metodologías de aprendizaje tales como mapas mentales

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direccion=2	27	3.481482	
Direccion=3	9	3.222222	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob (5%)	Decision
Difference > 0	0.7659	0.449014	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	-1.0777	0.281170	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	1.3570	0.174770	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=2)	3.0030	0.222799	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	1.6312	0.102851	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	1.5703	0.116347	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=3)	5.1266	0.077050	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.1487	0.812629	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.8641	0.359145	Cannot reject equal variances

#### 3. Auto planeación y auto-evaluación en los equipos de trabajo

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direccion=2	27	2.62963	
Direccion=3	9	2.666667	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob (5%)	Decision
Difference > 0	-0.0987	0.921932	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.3047	0.191992	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	0.2958	0.767387	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=2)	1.7898	0.408657	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.1536	0.877939	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.3455	0.729707	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=3)	0.1430	0.931011	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0701	0.907728	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0000	1.000000	Cannot reject equal variances

### Valoración del conocimiento

#### 4. Personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direccion=2	27	2.518518	
Direccion=3	9	1.777778	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob (5%)	Decision
Difference > 0	2.1096	0.042335	Reject Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.1857	0.852691	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-1.2873	0.198005	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=2)	1.6915	0.429233	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	0.3644	0.715564	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	0.1581	0.874402	Cannot reject normality
Omniibus Normality (Direccion=3)	0.1578	0.924147	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.1410	0.200132	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.9318	0.173594	Cannot reject equal variances

#### 5. EL entrenamiento está disponible para mejorar el desempeño

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direccion=2	27	2.666667	
Direccion=3	9	2.555556	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob	Decision
Difference > 0	0.2424	0.809930	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.2950	0.195303	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-0.3327	0.739384	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	1.7878	0.409053	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.2520	0.801079	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.8761	0.380955	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.8311	0.659978	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.1438	0.818305	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0422	0.838495	Cannot reject equal variances

## 6. La compartición de conocimiento es recompensado

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direccion=2	27	3.037037
Direccion=3	9	2.777778

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob	Decision
Difference > 0	0.7110	0.481959	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.6306	0.528313	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-1.5191	0.128727	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	2.7054	0.258538	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	1.7944	0.072748	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	0.7139	0.475264	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	3.7296	0.154925	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4814	0.503022	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0733	0.788262	Cannot reject equal variances

## 7. Equipos multidisciplinarios son utilizados para compartir conocimiento

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direccion=2	27	2.925926
Direccion=3	9	2.333333

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob	Decision
Difference > 0	1.9205	0.063221	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.3418	0.732496	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	1.1633	0.244695	Cannot reject normality

Omnibus Normality (Direccion=2)	1.4702	0.479464	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.8631	0.388101	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.0361	0.971203	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.7462	0.688601	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.3732	0.588376	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0243	0.877082	Cannot reject equal variances

## 8. Sistemas búsqueda de conocimiento

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direccion=2	27	2.814815
Direccion=3	8	2.75

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob	Decision
Difference > 0	0.1761	0.861256	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.9074	0.056471	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	1.0698	0.284719	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	4.7825	0.091514	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.6404	0.521943	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-1.1818	0.237295	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	1.8066	0.405221	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.6573	0.124729	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	3.1759	0.083934	Cannot reject equal variances

## Comunicación

## 9. Comunicación frecuente entre las personas del mismo área

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direccion=2	27	2.925926
Direccion=3	9	2.777778

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob	Decision
Difference > 0	0.3410	0.739565	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.3569	0.721171	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	0.5605	0.575170	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	0.4415	0.801925	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.8176	0.413595	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.7977	0.425030	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	1.3048	0.520793	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.8918	0.280681	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.3077	0.260801	Cannot reject equal variances

10. Comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direccion=2	27	2.888889
Direccion=3	9	2.444444

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	1.1086	0.275398	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.0969	0.922844	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-1.8552	0.063572	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	3.4510	0.178082	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	0.3066	0.759124	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	0.2953	0.767774	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.1812	0.913375	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5165	0.478183	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.3016	0.261900	Cannot reject equal variances

Estrategias técnicas de aprendizaje

11. Programas de autoaprendizaje

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direccion=2	27	2.592592
Direccion=3	9	2

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	1.6250	0.113388	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.0518	0.292881	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	0.0895	0.928679	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	1.1143	0.572828	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	0.0000	1.000000	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.0361	0.971203	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.0013	0.999349	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.0399	0.229162	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.5511	0.221489	Cannot reject equal variances

12. Customización de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direccion=2	27	3.037037
Direccion=3	9	2.555556

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	1.0400	0.305657	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.1219	0.902974	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-1.4395	0.150003	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	2.0871	0.352205	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.9317	0.351471	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.1523	0.878967	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.8913	0.640399	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5329	0.466971	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.2750	0.266735	Cannot reject equal variances

13. Facilidades de aprendizaje

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direccion=2	27	2.518518
Direccion=3	9	2.111111

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	1.0340	0.308442	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.6332	0.526576	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-0.0378	0.969886	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	0.4024	0.817740	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.3769	0.706269	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-1.9888	0.046718	Reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	4.0975	0.128894	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2837	0.669700	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0742	0.786914	Cannot reject equal variances

14. Sistemas computacionales para soportar el proceso de aprendizaje

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direccion=2	27	2.444444
Direccion=3	9	2.666667

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	-0.4928	0.625318	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.4385	0.150288	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	0.2421	0.808695	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	2.1279	0.345083	Cannot reject normality



Skewness Normality (Direccion=3)	1.1564	0.247519	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	0.4398	0.660078	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	1.5307	0.465176	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.1250	0.840392	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0000	1.000000	Cannot reject equal variances

Documentar

### 15. Cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	1.555556	
Direccion=3	9	1.222222	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	1.4444	0.157773	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.6344	0.102171	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-0.2774	0.781446	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	2.7483	0.253055	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	2.2205	0.026383	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	0.6918	0.489084	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	5.4093	0.066894	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.1099	0.208596	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	2.0864	0.157773	Cannot reject equal variances

### 16. Cambios y adaptaciones continuas

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	2.333333	
Direccion=3	9	2.111111	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	0.5699	0.572460	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	2.1599	0.030778	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	1.0946	0.273677	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	5.8635	0.053303	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	0.7873	0.431092	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.2385	0.795999	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.6867	0.709384	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.1111	0.857025	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.2305	0.634222	Cannot reject equal variances

### 17. Sistemas de soporte electrónico

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	2.481482	
Direccion=3	9	2.888889	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	-1.0340	0.308442	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.3476	0.177779	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	0.0596	0.952483	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	1.8196	0.402596	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	-1.3310	0.183173	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	1.0507	0.293415	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	2.8756	0.237453	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2837	0.669700	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.4951	0.486432	Cannot reject equal variances

### 18. Sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	2.703704	
Direccion=3	9	3.111111	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	-1.0505	0.300900	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.5666	0.570978	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-0.8177	0.413510	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	0.9897	0.609652	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=3)	-0.3094	0.757037	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=3)	-0.7362	0.461621	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=3)	0.6377	0.726994	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.8648	0.291402	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.9784	0.168629	Cannot reject equal variances

### Manufactura y Finanzas

#### 1. Aprendizaje como alta prioridad

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	2.333333	
Direccion=5	59	2.423729	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	-0.3928	0.695468	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.0324	0.301882	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-0.5456	0.585365	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	1.3635	0.505731	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.0062	0.314318	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-1.3481	0.177625	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	2.8298	0.242946	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5668	0.183876	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.8718	0.174915	Cannot reject equal variances

### 2. Uso de metodologías de aprendizaje tales como mapas mentales

Descriptive Statistics Section	
Variable Count	Mean
Direccion=2	27 3.481482
Direccion=5	59 3.610169

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	-0.5793	0.563916	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	-1.0777	0.281170	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	1.3570	0.174770	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	3.0030	0.222799	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	-1.2341	0.217156	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	0.4528	0.650694	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	1.7281	0.421454	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2111	0.569266	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.3261	0.569508	Cannot reject equal variances

### 3. Auto planeación y auto-evaluación en los equipos de trabajo

Descriptive Statistics Section	
Variable Count	Mean
Direccion=2	27 2.62963
Direccion=5	59 2.711864

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	-0.3812	0.703993	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.3047	0.191992	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	0.2958	0.767387	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	1.7898	0.408657	Cannot reject normality

Skewness Normality (Direccion=5)	1.9524	0.050889	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-0.1623	0.871045	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	3.8383	0.146734	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.1268	0.722684	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0095	0.922761	Cannot reject equal variances

### Valoración del conocimiento

#### 4. Personas con conocimiento y habilidades para hacer tareas

Descriptive Statistics Section	
Variable Count	Mean
Direccion=2	27 2.518518
Direccion=5	59 2.491525

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	0.1336	0.894013	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.1857	0.852691	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-1.2873	0.198005	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	1.6915	0.429233	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	0.7478	0.454591	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-0.6686	0.503726	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	1.0063	0.604636	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4244	0.294136	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.8913	0.347843	Cannot reject equal variances

#### 5. EL entrenamiento está disponible para mejorar el desempeño

Descriptive Statistics Section	
Variable Count	Mean
Direccion=2	27 2.666667
Direccion=5	59 2.338983

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	1.3246	0.188893	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.2950	0.195303	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-0.3327	0.739384	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	1.7878	0.409053	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	2.7217	0.006495	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	1.4471	0.147871	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	9.5017	0.008645	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4815	0.244191	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	2.0435	0.156565	Cannot reject equal variances

## 6. La compartición de conocimiento es recompensado

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direccion=2	27	3.037037	
Direccion=5	59	2.949152	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	0.3618	0.718412	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.6306	0.528313	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-1.5191	0.128727	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	2.7054	0.258538	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	0.0807	0.935700	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-2.1238	0.033688	Reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	4.5170	0.104508	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5150	0.218565	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.8996	0.171787	Cannot reject equal variances

## 7. Equipos multidisciplinarios son utilizados para compartir conocimiento

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direccion=2	27	2.925926	
Direccion=5	59	2.372881	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	2.6140	0.010604	Reject Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.3418	0.732496	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	1.1633	0.244695	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	1.4702	0.479464	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	2.5261	0.011534	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	1.2051	0.228168	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	7.8333	0.019908	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.3007	0.435033	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.5301	0.468588	Cannot reject equal variances

## 8. Sistemas búsqueda de conocimiento

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direccion=2	27	2.814815	
Direccion=5	59	2.694915	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	0.5711	0.569459	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.9074	0.056471	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	1.0698	0.284719	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	4.7825	0.091514	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.3388	0.180628	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-1.9051	0.056770	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	5.4218	0.066478	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4644	0.258280	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.7312	0.191841	Cannot reject equal variances

## Comunicación

## 9. Comunicación frecuente entre las personas del mismo área

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direccion=2	27	2.925926	
Direccion=5	59	2.864407	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	0.2770	0.782489	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.3569	0.721171	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	0.5605	0.575170	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	0.4415	0.801925	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.6211	0.104990	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-0.6383	0.523271	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	3.0355	0.219204	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2852	0.456134	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.6675	0.200139	Cannot reject equal variances

## 10. Comunicación frecuente entre las personas de diferentes áreas

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direccion=2	27	2.888889	
Direccion=5	59	2.40678	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	2.4368	0.016929	Reject Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.0969	0.922844	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-1.8552	0.063572	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	3.4510	0.178082	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.9761	0.048138	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	0.4531	0.650446	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	4.1105	0.128061	Cannot reject normality

Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.2624	0.017424	Reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	8.3181	0.004985	Reject equal variances

Estrategias técnicas de aprendizaje

### 11. Programas de autoaprendizaje

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	2.592592	
Direccion=5	59	2.186441	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference > 0	2.1134	0.037536	Reject Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.0518	0.292881	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	0.0895	0.928679	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	1.1143	0.572828	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	3.7057	0.000211	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	3.1247	0.001780	Reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	23.4962	0.000008	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.9114	0.056900	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	6.6739	0.011514	Reject equal variances

### 12. Customización de sistemas electrónicos para soportar el aprendizaje

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	3.037037	
Direccion=5	59	2.525424	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	2.1553	0.034002	Reject Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.1219	0.902974	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-1.4395	0.150003	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	2.0871	0.352205	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.6591	0.097092	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	0.1143	0.908990	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	2.7657	0.250859	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.9562	0.048828	Reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	2.9855	0.087687	Cannot reject equal variances

### 13. Facilidades de aprendizaje

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	2.518518	
Direccion=5	58	2.086207	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	2.1590	0.033735	Reject Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.6332	0.526576	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-0.0378	0.969886	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	0.4024	0.817740	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.9310	0.053479	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	1.0347	0.300792	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	4.7996	0.090738	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.9346	0.053176	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	6.3684	0.013524	Reject equal variances

### 14. Sistemas computacionales para soportar el proceso de aprendizaje

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	2.444444	
Direccion=5	59	2.440678	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	0.0154	0.987758	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.4385	0.150288	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	0.2421	0.808695	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	2.1279	0.345083	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	2.1827	0.029061	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	0.2571	0.797134	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	4.8301	0.089364	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.3210	0.408532	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.8297	0.364967	Cannot reject equal variances

Documentar

### 15. Cambios de Sistemas y procedimientos y adaptación continua

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	1.555556	
Direccion=5	59	1.728814	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference < 0	-1.1665	0.246730	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.6344	0.102171	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-0.2774	0.781446	Cannot reject normality

Omnibus Normality (Direccion=2)	2.7483	0.253055	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	2.2320	0.025616	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	1.9448	0.051802	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	8.7639	0.012501	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0057	0.986613	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.7547	0.387479	Cannot reject equal variances

16. Cambios y adaptaciones continuas

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	2.333333	
Direccion=5	59	2.355932	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <> 0	-0.1218	0.903313	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	2.1599	0.030778	Reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	1.0946	0.273677	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	5.8635	0.053303	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.2464	0.212632	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	0.4916	0.623036	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	1.7950	0.407579	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.1071	0.029264	Reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.7601	0.385779	Cannot reject equal variances

17. Sistemas de soporte electrónico

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	2.481482	
Direccion=5	59	2.983051	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <> 0	-2.0887	0.039762	Reject Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	1.3476	0.177779	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	0.0596	0.952483	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	1.8196	0.402596	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.0990	0.271754	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	-0.2000	0.841460	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	1.2479	0.535829	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0513	0.881632	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0772	0.781826	Cannot reject equal variances

18. Sistemas computacionales y datos electrónicos para soportar el desempeño

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direccion=2	27	2.703704	
Direccion=5	58	2.862069	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <> 0	-0.6817	0.497330	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direccion=2)	0.5666	0.570978	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=2)	-0.8177	0.413510	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=2)	0.9897	0.609652	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direccion=5)	1.3240	0.185489	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direccion=5)	0.3345	0.737997	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direccion=5)	1.8650	0.393571	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2280	0.542761	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.6369	0.204312	Cannot reject equal variances

## ANEXO 2 Resultados sobre la aceptación hacia el Sistema De Capital Humano

Comercial y Manufactura

Sistema de capital Humano

1. En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	3	1	
Direcci_n=5	113	1.433628	
Alternative Hypothesis			
Difference < 0		T-Value (Alpha=.01)	Prob Level
		-1.3237	0.188251
			Decision (5%)
			Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	3.5048	0.000457	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-0.4531	0.650508	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	12.4888	0.001941	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	0.0000	2.000000	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.7522	0.188251	Cannot reject equal variances

2. Entendi el concepto de competencias

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	3	1.666667	
Direcci_n=5	112	1.642857	
Alternative Hypothesis			
Difference < 0		T-Value	Prob Level
		0.0557	0.955699
			Decision (5%)
			Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	4.5646	0.000005	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	3.2797	0.001039	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	31.5920	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.6139	0.663745	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.7415	0.391000	Cannot reject equal variances

3. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Selección

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=3	3	1.333333

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	3	1.666667	
Direcci_n=5	113	1.814159	
Alternative Hypothesis			
Difference < 0		T-Value	Prob Level
		-0.3093	0.757668
			Decision (5%)
			Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	3.5031	0.000460	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	1.8161	0.069361	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	15.5700	0.000416	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.0429	0.520208	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0279	0.867681	Cannot reject equal variances

4. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Evaluación del desempeño

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	3	1.666667	
Direcci_n=5	113	1.814159	
Alternative Hypothesis			
Difference < 0		T-Value	Prob Level
		-0.8493	0.397512
			Decision (5%)
			Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	4.8380	0.000001	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	4.0190	0.000058	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	39.5586	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4607	0.730095	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.2924	0.589767	Cannot reject equal variances

5. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Capacitación y desarrollo

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=3	3	1.333333
Direcci_n=5	112	1.696429

Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.00000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	3.3422	0.000831	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	0.8198	0.412314	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	11.8424	0.002682	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.6129	0.664134	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.6807	0.411077	Cannot reject equal variances

6. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Compensación

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=3	3	1.666667
Direcci_n=5	113	1.823009

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <>	-0.3130	0.754861	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	3.2104	0.001325	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-0.1840	0.854001	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	10.3408	0.005682	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.2088	0.477560	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.0784	0.301251	Cannot reject equal variances

7. Creo que la empresa tiene la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=3	3	1.333333
Direcci_n=5	113	2.159292

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <>	-2.3949	0.122834	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	2.7628	0.005731	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	0.6944	0.487462	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	8.1150	0.017292	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.6553	0.387641	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.7437	0.390287	Cannot reject equal variances

8. Creo que las personas que dirigen los departamentos tienen la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=3	3	2
Direcci_n=5	113	2.300885

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <>	-0.5147	0.655786	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	2.1230	0.033756	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-0.2921	0.770183	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	4.5924	0.100642	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0589	0.958285	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0203	0.886992	Cannot reject equal variances

9. Creo que el nuevo sistema de capital humano de la empresa me traerá beneficios

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=3	3	1.666667
Direcci_n=5	112	1.660714

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <>	0.0120	0.990478	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	5.0477	0.000000	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	2.8610	0.004223	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	33.6647	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.1921	0.481617	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.4327	0.511992	Cannot reject equal variances

10. Estoy dispuesto a experimentar nuevos esquemas de interacción en el trabajo con mi jefe y compañeros

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=3	3	1.333333
Direcci_n=5	113	1.247788

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level (5%)	Decision
Difference <	0.2542	0.799794	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	8.3289	0.000000	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	6.3665	0.000000	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	109.9025	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0073	0.994680	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0646	0.799794	Cannot reject equal variances

11. Si el modelo estuviera ya funcionando perfectamente en la empresa, este sería un factor de peso para decidir no cambiarme de empresa.

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	3	1.666667	
Direcci_n=5	113	1.637168	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level (5%)	Decision
Difference <	0.0578	0.954013	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	4.8844	0.000001	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	2.3444	0.019057	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	29.3540	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.3069	0.454954	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.3544	0.552833	Cannot reject equal variances

#### Obstáculos Potencial Impedimento

#### 12. Financiero

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	3	4	
Direcci_n=5	113	4.60177	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level (5%)	Decision
Difference <	-0.3411	0.733676	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality

Omnibus Normality (Direcci_n=3)	1.4666	0.142478	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-9.0152	0.000000	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	83.4240	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.3049	0.808133	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.9466	0.332643	Cannot reject equal variances

#### 13. Apatía de los jefes

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	3	3	
Direcci_n=5	113	4.769911	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level (5%)	Decision
Difference <	1.1227	0.263933	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	1.0634	0.287592	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-5.5571	0.000000	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	32.0121	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.8304	0.584507	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.0344	0.311286	Cannot reject equal variances

#### 14. Apatía de los empleados

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	3	8	
Direcci_n=5	113	5.619469	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level (5%)	Decision
Difference <	1.6053	0.111197	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	-0.5817	0.560796	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-6.0661	0.000000	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	37.1365	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0910	0.936595	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.4925	0.484254	Cannot reject equal variances



15. Deseo de mantener el poder

Descriptive Statistics Section	
Variable	Count Mean
Direcci_n=3	3 2
Direcci_n=5	112 4.357143

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <	-1.5519	0.123494	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	1.3303	0.183406	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-7.0909	0.000000	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	52.0503	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.2694	0.463406	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	2.6540	0.106072	Cannot reject equal variances

16. Capacidad técnica para llevarlo a la realidad

Descriptive Statistics Section	
Variable	Count Mean
Direcci_n=3	3 9.333333
Direcci_n=5	113 6.424779

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference >	6.9764	0.001039	Reject Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	-1.9556	0.050515	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-4.1331	0.000036	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	20.9070	0.000029	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	21.2574	0.045934	Reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	4.5616	0.034837	Reject equal variances

17. Infraestructura de soporte

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=3	3	7
Direcci_n=5	112	5.803571

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference >	0.7584	0.449793	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	-1.2091	0.226638	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-4.6391	0.000003	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	22.9831	0.000010	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.6698	0.641766	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0948	0.758771	Cannot reject equal variances

18. Seguimiento

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=3	3	5.333333
Direcci_n=5	108	4.62963

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <	0.4261	0.670890	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	1.5023	0.133011	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-5.7169	0.000000	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	34.9400	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.3051	0.808126	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.1899	0.663854	Cannot reject equal variances

19. Exceso de trabajo

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=3	3	6.666667
Direcci_n=5	110	4.218182

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <	1.5533	0.123192	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	2.8528	0.004333	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-1.9230	0.054485	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	11.8364	0.002690	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	3.1485	0.318290	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.4271	0.234792	Cannot reject equal variances

## 20. Cambio repentino de prioridades

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	3	6.333333	
Direcci_n=5	112	3.6875	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <>	1.7640	0.080429	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Skewness Normality (Direcci_n=5)	3.3727	0.000744	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-1.3371	0.181191	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	13.1627	0.001386	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.8497	0.357287	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.1774	0.280199	Cannot reject equal variances

## Finanzas y Comercial

### Sistema de capital Humano

1. En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.333333	
Direcci_n=3	3	1	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <>	1.1547	0.265168	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.3876	0.165257	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-2.2691	0.023262	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	7.0743	0.029097	Reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality

Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	9999800001.0000	0.000000	Reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.3333	0.265168	Cannot reject equal variances

2. Entendí el concepto de competencias

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	4.2	
Direcci_n=3	3	6.333333	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <>	-1.7861	0.093052	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.4107	0.158332	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.1002	0.920152	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	2.0001	0.367854	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2286	0.859405	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.2500	0.623882	Cannot reject equal variances

3. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Selección

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.733333	
Direcci_n=3	3	1.333333	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <>	0.9177	0.372422	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.7808	0.434917	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.5320	0.594728	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.8927	0.639967	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4857	0.734041	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.3636	0.554946	Cannot reject equal variances

4. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Evaluación del desempeño

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.933333	
Direcci_n=3	3	1.666667	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <	0.4573	0.653583	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.5027	0.132913	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.7918	0.428504	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	2.8850	0.236333	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.7073	0.647233	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0215	0.885242	Cannot reject equal variances

5. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Capacitación y desarrollo

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.6	
Direcci_n=3	3	1.333333	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference >	0.5866	0.565665	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.4734	0.140631	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.2797	0.779710	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	2.2493	0.324771	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.6286	0.676153	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.3441	0.565665	Cannot reject equal variances

6. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Compensación

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.733333	
Direcci_n=3	3	1.666667	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <	0.1529	0.880355	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.7808	0.434917	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.5320	0.594728	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.8927	0.639967	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4857	0.734041	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.3636	0.554946	Cannot reject equal variances

7. Creo que la empresa tiene la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.933333	
Direcci_n=3	3	1.333333	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <	1.0290	0.318789	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.2487	0.211778	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.1217	0.903113	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	1.5740	0.455197	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.7714	0.393426	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.1429	0.300913	Cannot reject equal variances

8. Creo que las personas que dirigen los departamentos tienen la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	2.266667	
Direcci_n=3	3	2	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level	Decision (5%)
Difference <	0.3522	0.729299	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.3491	0.177297	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.3284	0.742599	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	1.9280	0.381365	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4952	0.729947	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.2963	0.593719	Cannot reject equal variances

9. Creo que el nuevo sistema de capital humano de la empresa me traerá beneficios

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3			
Direcci_n=5			

Equal-Variance T-Test Section				
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%)	Decision
Difference <				Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.4107	0.158332	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.1002	0.920152	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	2.0001	0.367854	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2286	0.859405	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.2500	0.623882	Cannot reject equal variances

10. Estoy dispuesto a experimentar nuevos esquemas de interacción en el trabajo con mi jefe y compañeros

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	15	1.13333	
Direcci_n=5	3	1.333333	

Equal-Variance T-Test Section				
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%)	Decision
Difference <	-0.8165		0.426206	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	3.5234	0.000426	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	2.5041	0.012275	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	18.6851	0.000088	Reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.6923	0.406148	Cannot reject equal variances

Modified-Levene Equal-Variance Test	0.6667	0.426206	Cannot reject equal variances
-------------------------------------	--------	----------	-------------------------------

11. Si el modelo estuviera ya funcionando perfectamente en la empresa, este sería un factor de peso para decidir no cambiarme de empresa.

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	15	1.466667	
Direcci_n=5	3	1.666667	

Equal-Variance T-Test Section				
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%)	Decision
Difference <	-0.6030		0.554946	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.2713	0.786197	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-4.9285	0.000001	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	24.3637	0.000005	Reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.2500	0.847759	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.1616	0.692992	Cannot reject equal variances

## Obstáculos Potencial Impedimento

12. Financiero

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	15	4.733333	
Direcci_n=5	3	4	

Equal-Variance T-Test Section				
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%)	Decision
Difference <	0.4117		0.686047	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.6805	0.496181	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.8552	0.392444	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	1.1945	0.550336	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.1524	0.902817	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.3704	0.551345	Cannot reject equal variances

13. Apatía de los jefes

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	15	5.333333	
Direcci_n=5	3	3	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative	Prob	Decision	
Hypothesis	T-Value	Level (5%)	
Difference <	1.4517	0.165902	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.1447	0.884980	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-2.0488	0.040483	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	4.2185	0.121331	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.7024	0.648988	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.1100	0.307730	Cannot reject equal variances

14. Apatía de los empleados

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	15	6.266667	
Direcci_n=5	3	8	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative	Prob	Decision	
Hypothesis	T-Value	Level (5%)	
Difference <	-1.2837	0.217542	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.2879	0.773449	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.7645	0.444586	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.6673	0.716310	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.6629	0.663303	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0059	0.939860	Cannot reject equal variances

15. Deseo de mantener el poder

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	14	4.071429	
Direcci_n=5	3	2	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative	Prob	Decision	
Hypothesis	T-Value	Level (5%)	
Difference <	1.3683	0.191358	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.7671	0.077215	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.7454	0.456027	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	3.6782	0.158960	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.0238	0.550603	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.5669	0.463150	Cannot reject equal variances

16. Capacidad técnica para llevarlo a la realidad

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	15	6.066667	
Direcci_n=5	3	9.333333	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative	Prob	Decision	
Hypothesis	T-Value	Level (5%)	
Difference <	-2.6324	0.018109	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	-0.0859	0.931542	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.3939	0.693624	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.1626	0.921931	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	13.0571	0.073972	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	3.5556	0.077637	Cannot reject equal variances

17. Infraestructura de soporte

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=3	15	6.6	
Direcci_n=5	3	7	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative	Prob	Decision	
Hypothesis	T-Value	Level (5%)	
Difference <	-0.2767	0.785564	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	-0.7039	0.481468	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.5540	0.579598	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.8024	0.669509	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.8188	0.386134	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.1345	0.718662	Cannot reject equal variances

18. Seguimiento

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direcci_n=3	15	5.333333	
Direcci_n=5	3	5.333333	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level (5%)	Prob Decision
Difference <	0.0000	1.000000	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.5622	0.573963	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-1.3041	0.192206	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	2.0167	0.364815	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.9727	0.562885	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0054	0.942341	Cannot reject equal variances

19. Exceso de trabajo

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direcci_n=3	15	4.6	
Direcci_n=5	3	6.666667	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level (5%)	Prob Decision
Difference <	-1.6564	0.117112	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	-0.0346	0.972419	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.8290	0.407099	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.6885	0.708768	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.7633	0.627850	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.7619	0.395644	Cannot reject equal variances

20. Cambio repentino de prioridades

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direcci_n=3	15	4.2	
Direcci_n=5	3	6.333333	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level (5%)	Prob Decision
Difference <	-1.7861	0.093052	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.0299	0.976158	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.3696	0.711645	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.1375	0.933545	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=3)	0.0000		
Kurtosis Normality (Direcci_n=3)		1.000000	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=3)			
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.6041	0.685561	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.2500	0.623882	Cannot reject equal variances

Manufactura y Finanzas

Sistema de capital Humano

1. En lo general estoy de acuerdo con el rumbo que establece el modelo

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direcci_n=2	15	1.333333	
Direcci_n=5	113	1.433628	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level (5%)	Prob Decision
Difference <	-0.6553	0.513473	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.3876	0.165257	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-2.2691	0.023262	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	7.0743	0.029097	Reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	3.5048	0.000457	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-0.4531	0.650508	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	12.4888	0.001941	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.3407	0.471037	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.4294	0.513473	Cannot reject equal variances

2. Entendí el concepto de competencias

Descriptive Statistics Section			
Variable Count	Mean		
Direcci_n=2	15	1.533333	
Direcci_n=5	112	1.642857	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level (5%)	Prob Decision
Difference <	-0.5505	0.582948	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.4107	0.158332	Cannot reject normality

Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.1002	0.920152	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	2.9001	0.367854	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	4.5646	0.000005	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	3.2797	0.001039	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	31.5920	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.3136	0.502495	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.2343	0.629201	Cannot reject equal variances

### 3. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Selección

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.733333	
Direcci_n=5	113	1.681416	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	0.2705	0.787219	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.7808	0.434917	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.5320	0.594728	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.8927	0.639967	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	4.8380	0.000001	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	4.0190	0.000058	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	39.5586	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0172	0.966555	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0168	0.897081	Cannot reject equal variances

### 4. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Evaluación del desempeño

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.933333	
Direcci_n=5	113	1.814159	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	0.5310	0.596325	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.5027	0.132913	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.7918	0.428504	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	2.8850	0.236333	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	3.5031	0.000460	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	1.8161	0.069361	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	15.5700	0.000416	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.1966	0.658545	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0046	0.945743	Cannot reject equal variances

### 5. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Capacitación y desarrollo

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=2	15	1.6
Direcci_n=5	112	1.696429

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	-0.4781	0.633448	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.4734	0.140631	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.2797	0.779710	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	2.2493	0.324771	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	3.3422	0.000831	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	0.8198	0.412314	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	11.8424	0.002682	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0097	0.981039	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0049	0.944283	Cannot reject equal variances

### 6. Estoy de acuerdo con el rumbo planteado en el sub-sistema Compensación

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.733333	
Direcci_n=5	113	1.823009	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	-0.3874	0.699096	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.7808	0.434917	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.5320	0.594728	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.8927	0.639967	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	3.2104	0.001325	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-0.1840	0.854001	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	10.3408	0.005682	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.4867	0.330913	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.8376	0.361840	Cannot reject equal variances

### 7. Creo que la empresa tiene la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=2	15	1.933333
Direcci_n=5	113	2.159292

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level (5%)	Decision
Difference <	-0.8719	0.384932	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.2487	0.211778	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.1217	0.903113	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	1.5740	0.455197	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	2.7628	0.005731	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	0.6944	0.487462	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	8.1150	0.017292	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0437	0.916017	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.1104	0.740264	Cannot reject equal variances

8. Creo que las personas que dirigen los departamentos tienen la intención de efectuar los cambios contemplados en el modelo

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	2.266667	
Direcci_n=5	113	2.300885	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level (5%)	Decision
Difference <	-0.1242	0.901376	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.3491	0.177297	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.3284	0.742599	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	1.9280	0.381363	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	2.1230	0.033756	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-0.2921	0.770183	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	4.5924	0.100642	Cannot reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5833	0.260962	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.0998	0.296321	Cannot reject equal variances

9. Creo que el nuevo sistema de capital humano de la empresa me traerá beneficios

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.533333	
Direcci_n=5	112	1.660714	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level (5%)	Decision
Difference <	-0.5558	0.579313	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.4107	0.158332	Cannot reject normality

Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.1002	0.920152	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	2.0001	0.367854	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	5.0477	0.000000	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	2.8610	0.004223	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	33.6647	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.7843	0.159463	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.3090	0.579313	Cannot reject equal variances

10. Estoy dispuesto a experimentar nuevos esquemas de interacción en el trabajo con mi jefe y compañeros

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.133333	
Direcci_n=5	113	1.247788	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level (5%)	Decision
Difference <	-0.7506	0.454294	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	3.5234	0.000426	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	2.5041	0.012275	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	18.6851	0.000088	Reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	8.3289	0.000000	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	6.3665	0.000000	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	109.9025	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.6727	0.022474	Reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.5634	0.454294	Cannot reject equal variances

11. Si el modelo estuviera ya funcionando perfectamente en la empresa, este sería un factor de peso para decidir no cambiarme de empresa

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	1.466667	
Direcci_n=5	113	1.637168	
Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Prob Level (5%)	Decision
Difference <	-0.7347	0.463880	Accept Ho
Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.2713	0.786197	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-4.9285	0.000001	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	24.3637	0.000005	Reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	4.8844	0.000001	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	2.3444	0.019057	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	29.3540	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	2.8836	0.015193	Reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.5398	0.463880	Cannot reject equal variances



**Obstáculos Potencial Impedimento**

12. Financiero

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=2	15	4.733333
Direcci_n=5	113	4.60177

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	0.1594	0.873574	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.6805	0.496181	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.8552	0.392444	Cannot reject normality
Omibus Normality (Direcci_n=2)	1.1945	0.550336	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	1.4666	0.142478	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-9.0152	0.000000	Reject normality
Omibus Normality (Direcci_n=5)	83.4240	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.1324	0.759374	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.3553	0.552211	Cannot reject equal variances

13. Apatía de los jefes

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=2	15	5.333333
Direcci_n=5	113	4.769911

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	0.7607	0.448266	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.1447	0.884980	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-2.0488	0.040483	Reject normality
Omibus Normality (Direcci_n=2)	4.2185	0.121331	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	1.0634	0.287592	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-5.5571	0.000000	Reject normality
Omibus Normality (Direcci_n=5)	32.0121	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.0752	0.858199	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	0.0445	0.833309	Cannot reject equal variances

14. Apatía de los empleados

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=2	15	6.266667
Direcci_n=5	113	5.619469

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	0.9481	0.344918	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.2879	0.773449	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.7645	0.444586	Cannot reject normality
Omibus Normality (Direcci_n=2)	0.6673	0.716310	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	-0.5817	0.560796	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-6.0661	0.000000	Reject normality
Omibus Normality (Direcci_n=5)	37.1365	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5243	0.301770	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	2.9231	0.089780	Cannot reject equal variances

15. Deseo de mantener el poder

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=2	14	4.071429
Direcci_n=5	112	4.357143

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	-0.3885	0.698319	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	1.7671	0.077215	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.7454	0.456027	Cannot reject normality
Omibus Normality (Direcci_n=2)	3.6782	0.158960	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	1.3303	0.183406	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-7.0909	0.000000	Reject normality
Omibus Normality (Direcci_n=5)	52.0503	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.1214	0.785132	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.5711	0.212406	Cannot reject equal variances

16. Capacidad técnica para llevarlo a la realidad

Descriptive Statistics Section		
Variable	Count	Mean
Direcci_n=2	15	6.066667
Direcci_n=5	113	6.424779

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	-0.5004	0.617667	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	-0.0859	0.931542	Cannot reject normality

Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.3939	0.693624	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.1626	0.921931	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	-1.9556	0.050515	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-4.1331	0.000036	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	20.9070	0.000029	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.6280	0.233733	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.9248	0.167772	Cannot reject equal variances

### 17. Infraestructura de soporte

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	6.6	
Direcci_n=5	112	5.803571	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	1.1061	0.270808	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	-0.7039	0.481468	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	0.5540	0.579598	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.8024	0.669509	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	-1.2091	0.226638	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-4.6391	0.000003	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	22.9831	0.000010	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.6881	0.201832	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	2.9553	0.088072	Cannot reject equal variances

### 18. Seguimiento

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	5.333333	
Direcci_n=5	108	4.62963	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	0.9259	0.356333	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.5622	0.573963	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-1.3041	0.192206	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	2.0167	0.364815	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	1.5023	0.133011	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-5.7169	0.000000	Reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	34.9400	0.000000	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.5115	0.312568	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.2656	0.262824	Cannot reject equal variances

### 19. Exceso de trabajo

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	4.6	
Direcci_n=5	110	4.218182	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	0.5251	0.600443	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	-0.0346	0.972419	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.8290	0.407099	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.6885	0.708768	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	2.8528	0.004333	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-1.9230	0.054485	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	11.8364	0.002690	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.7856	0.159341	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	1.3331	0.250496	Cannot reject equal variances

### 20. Cambio repentino de prioridades

Descriptive Statistics Section			
Variable	Count	Mean	
Direcci_n=2	15	4.2	
Direcci_n=5	112	3.6875	

Equal-Variance T-Test Section			
Alternative Hypothesis	T-Value	Level	Prob (5%) Decision
Difference <	0.7412	0.459936	Accept Ho

Tests of Assumptions Section			
Assumption	Value	Probability	Decision(5%)
Skewness Normality (Direcci_n=2)	0.0299	0.976158	Cannot reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=2)	-0.3696	0.711645	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=2)	0.1375	0.933545	Cannot reject normality
Skewness Normality (Direcci_n=5)	3.3727	0.000744	Reject normality
Kurtosis Normality (Direcci_n=5)	-1.3371	0.181191	Cannot reject normality
Omnibus Normality (Direcci_n=5)	13.1627	0.001386	Reject normality
Variance-Ratio Equal-Variance Test	1.7765	0.162506	Cannot reject equal variances
Modified-Levene Equal-Variance Test	2.1462	0.145438	Cannot reject equal variances

### ANEXO 3 . Categorías de palabras estímulo (AAG)

#### APRENDER / COMERCIAL

Conocimiento	F	Q
Conocimiento	8	37
aplicar	8	34
experiencia	8	33
conocer	5	23
desarrollo	6	21
mejorar	6	21
Progresar	3	14
saber	3	14
superación	2	11
desarrollar	2	10
progreso	3	9
cultura	2	8
aplicación	2	7
preparado	1	6
desempeño	2	6
habilidad	1	6
dominar	1	5
innovar	2	5
Realización	1	4
Trabajar	1	4
demostrar	1	4
Avanzar	1	4
madurar	1	4
Primer mundo	1	3
valor agregado	1	3
cambio	1	3
crecimiento	1	3
educar	1	3
avance	1	3
mejora	1	3
Resultado	1	1
	<b>78</b>	<b>312</b>

Tiempo/siempre	F	Q
siempre	3	17
diario	2	12
tiempo	3	10
	<b>8</b>	<b>39</b>

Autodidactico	F	Q
Autodidactico	1	6
empírico	1	6
	<b>2</b>	<b>12</b>

trabajo	F	Q
trabajo	3	11
Compañeros	2	8
cultura	2	8
vida	2	8
equivocarse	1	4
maestros	1	4
clientes	1	3
empresa	1	3
labores	1	3
errores	2	3
familia	1	3
Hijo	1	3
de la vida	1	3
de otros	1	3
jefe	1	2
	<b>21</b>	<b>69</b>

Necesidad	F	Q
necesidad	3	14
ciencia	1	5
innovación	1	5
vital	1	5
decisión	1	2
	<b>7</b>	<b>31</b>

Equipo/Programa	F	Q
equipo	5	22
retroalimentación	1	6
buena comunicación	1	5
Oportunidades	1	5
alumno	1	3
confianza	1	3
constante	1	3
etica	1	3
organizar	1	3
global	1	2
objetivo	1	2
	<b>15</b>	<b>57</b>

Ambiente/armonia	F	Q
armonia	1	2
felicidad	1	2
	<b>2</b>	<b>4</b>

Malo/obstaculo	F	Q
batallar	1	3
Obligación	1	5
	<b>2</b>	<b>8</b>

Familiar	F	Q
familiar	2	7
puesto	1	6
estrategias	1	5
Todo	1	5
Vivir	1	5
a vivir	2	4
cosas buenas	1	4
valores	1	4
cosas	1	3
maquinaria	1	3
tecnica	1	3
tecnicas	1	3
baile	1	3
manejo	1	3
musica	1	3
a querer	1	3
coser	1	2
idiomas	1	1
a perdonar	1	1
ideas	1	1
	22	69

Aceptación	F	Q
Bueno	2	11
progreso	3	9
necesario	1	6
Reto	2	6
Valor	1	4
Divertido	1	3
requerir	1	3
Idear	1	1
imaginar	1	1
	13	44

Disposición	F	Q
disposición	3	18
escuchar	5	16
querer	3	11
respeto	3	9
Actitud	2	8
estar abierto	1	6
iniciativa	1	6
Adaptarse	1	4
Atención	1	4
creo	1	4
ganas	1	4
perfil	1	4
atender	1	3
atento	1	3
compartir	1	3
compromiso	1	3
constancia	2	3
Decidir	1	3
dedicación	1	3
humildad	1	3
Observar	1	3
Trabajo en equipo	1	3
Voluntad	1	3
colmillo	1	2
comunicar	1	2
consultar	1	2
deseo	1	2
desvelo	1	2
empeño	1	2
investigar	1	2
Paciencia	1	2
especificar	1	1
	44	144

Estudiar	F	Q
estudio	4	17
leer	4	16
entrenar	4	14
Capacitación	3	13
cursos	2	10
enseñar	2	9
capacitar	2	8
Tecnología	2	7
informal	1	6
retroalimentación	1	6
teoria	1	6
Beca	1	5
practicar	1	5
Carrera	1	4
curso	1	4
herramientas	1	4
instruir	1	4
mecanismos	1	4
medios	1	4
seminarios	1	4
capacitarse	1	3
experimentar	1	3
internet	1	3
participando	1	2
Universidades	1	2
Clases	1	1
preguntar	1	1
Tec	1	1
estudiar	5	22
	48	188

Calidad	F	Q
Calidad	5	20
continuo	2	10
rápido	2	8
Adquirir	2	7
dirigido	1	5
recibir	1	5
individual	1	4
más fácil	1	4
cantidad	1	3
dar	1	3
diferente	1	3
diseñar	1	3
hábito	1	3
Alcance	1	1
	21	79

Motivación	f	Q
Recompensa	1	3
remuneración	1	3
estimular	1	5
motivar	1	5
motivación	1	1
	5	17

Personal/unidades	F	Q
otra unidad	1	4
personal	1	4
personas	1	4
Rh	1	3
	4	15

## PROGRESO / COMERCIAL

Bienestar	F	Q
Bienestar	11	55
Avanzar	9	47
Conocimiento	5	23
Desempeño	5	22
meta	4	19
crecimiento	5	18
satisfacción	3	14
mejorar	3	13
seguridad	4	12
crecer	2	11
éxito	2	9
LOGROS	2	9
salud	2	9
felicidad	2	8
ayudar	2	6
PAZ	2	6
superacion	1	5
superarte	1	5
ascenso	1	4
modernización	1	4
Aportar	1	3
ganar	1	3
LOGROS	1	3
RESULTADOS	1	3
TRANQUILIDAD	1	3
RESULTADO	1	1
	73	315

Rapido/Frecuencia	F	Q
rapido	1	6
normal	1	5
moderado	1	3
	3	14

Dinero	F	Q
dinero	8	30
renocimiento	3	12
ahorrar	2	8
automóvil	2	8
estatus	2	8
recompensa	1	6
comer	1	4
comprar	1	4
vacaciones	1	3
imagen	1	2
carro	1	1
	23	86

Mejora/aceptación	F	Q
Mejora	5	20
sostenido	2	12
necesidad	2	9
unico	2	8
variable	2	8
estabilidad	1	6
Futuro	1	6
Mejora continua	1	6
estable	1	5
a la vista	1	3
	18	83

Obstaculo	F	Q
Lento	2	8
Errores	1	4
estricto	1	4
ideal	1	4
virtual	1	4
Poco	1	3
bloqueado	1	2
detenido	1	2
	9	31

Trabajo	F	Q
trabajo	7	25
tecnologia	3	13
trabajo continuo	1	4
Capacitación	5	18
Aprendizaje	4	15
Estudio	2	6
Plan de carrera	1	6
entrenamiento	1	4
Estudiar	1	2
	25	93

Cambio	F	Q
Cambio	3	9
ARMONIA	2	6
ir adelante	1	5
progreso	1	5
soluciones	1	4
revista	1	3
	9	32

Mexico/entorno	F	Q
Mexico	3	10
Mundial	2	8
GENTE	1	4
ciencia	1	3
comunidad	1	3
mexicano	1	3
propio negocio	1	3
Ciudad	1	2
Mundo	1	2
monterrey	1	1
	13	39

Personal/familiar	F	Q
Personal	5	23
familia	6	22
Economico	4	17
Familiar	4	15
hogar	1	6
Educación	1	6
Individual	1	5
Sabiduria	1	4
Académico	1	3
Fisico	1	3
investigar	1	3
ser	1	3
Servicio	1	3
	28	113

Continua/ Empresa	F	Q
Continuo	4	17
oportunidad	3	15
Competencia	4	14
Liderazgo	3	8
integral	1	6
prioridad	1	6
dirigido	2	6
balanceado	1	4
equitativo	1	4
justo	1	4
seguro	1	4
administrar	1	3
Calidad	1	3
Objetivo	1	3
union	1	3
Visión	1	2
igualdad	1	1
	28	103

Emprea/lider/global	F	Q
Empresa	5	14
Lider	3	13
compañía	2	9
empleo	2	7
nivel	2	6
mercado	2	4
subordinado	1	4
campo	1	3
cliente	1	3
maquinaria	1	3
todos	1	3
unidades	1	3
empleado	1	2
global	3	13
grupal	1	4
en lo economia	1	3
participación de mercado	1	3
laboral	1	2
productos	1	2
	31	101

Trabajar /habilidades	F	Q
trabajar	1	6
cooperar	1	4
práctica	1	4
	3	14

Esfuerzo	F	Q
Esfuerzo	5	17
Inteligencia	2	8
compromiso	2	6
Actitud	1	5
dedicación	1	5
honestidad	1	5
intelecto	1	4
paciente	1	4
Sacrificio	1	4
tenaz	2	4
Voluntad	1	3
Capaz	2	2
Comprensión	1	2
Constancia	1	2
Tenacidad	1	1
	23	72

Adelante	F	Q
Adelante	2	12
BIEN	2	9
avante	1	6
amable	1	5
	6	32

## BIENESTAR / COMERCIAL

Calidad de vida	F	Q
estabilidad	4	14
paz	3	11
esperanza	2	8
motivación	2	8
mejora	1	6
longevidad	1	5
estabilidad económica	1	4
Alegría	2	2
logro	1	1
desarrollo	1	1
	18	60

Dinero	F	Q
dinero	10	38
casa	5	24
comodidad	5	23
sueldo	3	16
prestaciones	3	11
Remuneración	2	10
orden	2	7
buen sueldo	1	4
diseño	1	4
soporte	1	4
tecnología	1	4
ahorro	2	3
recompensa	1	3
ingreso	1	2
económico	4	16
estatus	1	3
poder	1	3
	44	175

Periodicidad/tiempo	F	Q
De largo plazo	1	4
Estres	1	3
	2	7

Seguro/ Salud	F	Q
seguro	2	11
ejercicio	2	8
deporte	2	6
dios	1	6
limpio	1	5
medicina	1	4
comida	1	3
hospital	2	3
dentista	1	1
doctor	1	1
previsión	1	1
	15	49

Seguridad	F	Q
seguridad	7	27
esfuerzo	2	7
elaboración	1	5
tenacidad	1	4
aptitud	1	3
fideliidad	1	3
honestidad	1	3
actitud	1	2
desempeño	1	1
	16	55

Estudio	F	Q
estudio	3	11
educación	2	10
escuela	1	3
	6	24

Alcanzar/Calidad	F	Q
calidad	2	7
completo	1	6
confiable	1	5
Alcanzar	1	4
buscar	1	4
resolución	1	4
blanco	1	3
exclusivo	1	3
oportunidad	1	3
puro	1	3
recibir	1	3
avance	1	2
esparcimiento	1	2
	14	49

Vacaciones	F	Q
vacaciones	4	11
descanso	3	7
tiempo	2	6
viajes	2	5
playa	1	4
plan de vida	1	3
recreo	1	3
Diversión	1	2
distracción	1	1
	16	42

Aceptación	F	Q
alcanzar	1	4
bueno	7	34
necesario	1	6
positivo	1	4
progreso	1	3
	11	51

Humanista/comunidad	F	Q
amigos	5	13
comunidad	3	14
esposa	1	4
gente	1	3
hijos	3	9
humano	1	4
México	1	4
país	1	4
	16	55

Empresa	F	Q
EMpresa	6	28
organización	2	10
campo	1	6
Accionistas	1	4
	10	48

Agradable	F	Q
agradable	2	6
a gusto	2	11
amistad	1	3
amor	1	4
aprendizaje	1	3
armonía	2	9
ayuda	1	3
clima organizacional	1	3
colectivo	1	3
compañerismo	7	22
compromiso	3	10
confianza	2	5
confort	1	5
cooperación	1	3
enseñanza	1	2
equipo	4	16
integridad	1	3
	32	111

Ambiente	F	Q
ambiente	4	16
de mis propósitos	1	2
emocional	1	4
empleo	3	13
familiar	26	116
físico	2	7
futuro	1	1
mental	1	3
moral	1	4
personal	5	22
propio	1	1
sentimental	1	3
social	2	8
total	1	2
trabajo	13	56
laboral	4	13
	67	271

## CONOCIMIENTO / COMERCIAL

Capacitación	F	Q
Capacitación	11	52
experiencia	13	49
TRABAJO	10	38
estudio	5	19
CURSOS	4	18
educación	3	15
escuela	3	12
Empresa	2	10
organización	2	10
equipo	2	7
Puesto	2	7
becas	1	6
lectura	2	6
TECNOLOGIA	1	4
viaje	1	4
gente	1	4
TRABAJOEQUIPO	1	4
por si solo	1	3
UNIVERSIDAD	1	3
VIDA	1	3
CLIENTES	1	3
COMPAÑEROS	1	3
Departamento	1	3
Empresa	1	3
proyecto	1	3
Libro	1	3
literatura	1	3
clase	1	2
jefe	1	2
Abuelo	1	2
familia	1	2
	78	303

Obstaculo	F	Q
demasiado	1	4
edad	1	3
caro	1	2
costoso	1	2
no gratis	1	2
	5	13

Tiempo	F	Q
CONTINUO	2	7
A tiempo	1	3
años	1	3
diario	1	2
TIEMPO	1	1
	6	16

Ambiente/compartir	F	Q
COMPARTIR	2	7
CONFIANZA	1	3
COMUNICACION	1	2
DAR	1	2
	5	14

Bienestar/seguridad	F	Q
seguridad	3	13
estabilidad	2	7
felicidad	1	6
	6	26

Cultura	F	Q
cultura	8	37
ventaja	1	4
vital	1	3
	10	44

Aceptación/positivo	F	Q
BUENO	4	18
necesario	5	17
VALORES	2	10
Practico	3	7
ALTO	1	6
Perdurable	1	6
puro	1	6
AYUDA	2	5
grande	1	5
indispensable	1	5
ok	1	5
SUPERIOR	1	5
de acuerdo	1	4
Herramienta	1	4
mayor	1	4
VASTO	1	4
Deber ser	1	3
fundamental	1	3
Innovador	1	3
intrínseco	1	3
lo que se	1	3
beneficio	1	2
excelente	1	2
infinito	1	2
Extraordinario	1	1
	36	133

Remuneración	F	Q
remuneración	1	4
suelo	1	4
estatus	1	3
mejor remuneración	1	3
	4	14

Desarrollo	F	Q
desarrollo	6	25
resultado	2	6
ASCENSO	1	3
competir	1	3
empleo	1	3
mejores practicas	1	1
	12	41

Capacidad/habilidad	F	Q
CAPACIDAD	4	20
habilidades	3	18
CAPACIDAD	3	11
apititud	1	6
capaz	1	6
inteligencia	2	6
conocimiento	1	5
estudiar	2	5
investigacion	1	5
aportar	1	4
escolaridad	1	4
busqueda	1	3
honrado	1	3
idea	1	3
intercambio	1	2
respeto	1	4
tenga personalidad	1	4
sacrificio	1	3
tenacidad	1	3
	28	115

Maquinaria/producto	F	Q
maquinaria	2	9
producto	2	9
organizacional	1	5
AREA	1	3
Mercado	1	1
	7	27

Académico/saber	F	Q
TEORICO	2	6
sabiduria	1	4
saber	2	10
moderno	1	3
historia	1	4
global	1	2
General	1	4
extranjero	1	5
especifico	1	3
entendimiento	2	9
elemental	1	3
dominio	1	3
conocimiento	1	5
CONOCER	2	8
CAMPO	1	4
Académico	1	4
	20	77

Superación	F	Q
SUPERACION	4	19
progreso	4	17
CRECIMIENTO	2	9
satisfacción	2	9
excelencia	2	6
ACTUAR	2	5
lider	1	5
logro	2	5
realización	2	5
autodesarrollo	1	4
destacar	1	3
enseñar	1	3
	24	90

Aprendizaje	F	Q
APRENDIZAJE	8	40
informacion	1	3
BIBLIOTECA	1	1
CONVENCER	1	1
oportuno	2	10
regular	1	6
liderazgo	1	4
guiar	1	3
planeacion	1	3
reglas	1	3
retroalimentacion	1	3
amplio	3	16
APLICACION	3	11
obtención	2	8
Actualizado	2	6
entre mas	1	6
oportunidad	2	5
profundo	1	5
afinado	1	4
CALIDAD	1	4
completo	1	4
objetivo	1	4
ofrecer	1	4
eficaz	1	3
competitivo	1	2
	40	159

personal/individual	F	Q
personal	3	16
antigüedad	1	5
espiritual	1	5
generacional	1	5
Salud	1	5
futuro	1	4
ser	1	4
multiple	2	5
	11	49

CRECIMIENTO / COMERCIAL

Obstaculo	F	Q
lento	2	11
nulo	1	6
Desigual	1	6
estancado	1	5
Bloqueado	1	4
detenido	1	4
inseguro	1	4
impedido	1	3
no visto	1	3
	10	46

Tiempo /diario	F	Q
Diario	1	5
TIEMPO	1	3
	2	8

Aceptación/positivo	F	Q
Necesidad	3	16
POSITIVO	3	9
mas dinero	1	5
mejor	1	5
urgencia	1	5
autónomo	1	4
Fundamental	1	4
veloz	1	4
bien	1	3
RETO	1	3
variable	1	3
meta	1	1
	16	62

Conocimiento	F	Q
Calificado	1	4
conocimiento	3	13
mejor puesto	1	4
	5	21

Cultural/Empresarial	F	Q
cultural	3	10
laboral	3	9
Habilidades	2	7
tecnico	1	3
	9	29

Medio academ/lab	F	Q
estudiar	3	12
TRABAJO	3	11
educacion	2	6
instruir	1	1
maestria	1	1
	10	31

Esfuerzo	F	Q
esfuerzo	3	10
apoyo	2	8
seguro	1	6
paciente	1	5
humildad	2	4
pasivo	1	4
cauteloso	1	3
compromiso	1	3
RESPONSABILIDAD	1	2
	13	45

Pais/externo	F	Q
pais	2	10
Nacional	1	3
mundo	1	5
mundial	2	5
HUMANO	1	2
global	1	3
gente	1	4
	9	32

Ambiente	F	Q
Alegria	1	3
Amistad	1	2
Compartir	1	1
	3	6

Fisico	F	Q
alto	1	3
Chaparro	1	1
Flaco	1	1
Gordo	1	1
	4	6

Progreso	F	Q
PROGRESO	6	27
Buen horario	1	3
eficiencia	1	3
internacionalizar	1	3
mejoramiento	1	3
primer mundo	1	3
e-business	1	2
Vender	1	1
	13	45

Reconocimiento	F	Q
RECONOCIMIENTO	7	23
estabilidad	3	12
Remunerado	2	8
dinero	2	5
estatus	1	4
ingresos	1	4
premios	1	3
RECOMPENSA	1	3
comprar	1	2
ascender	1	1
	20	65

Aprender	F	Q
aprender	8	32
PROFESIONALismo	2	9
habilidad	2	7
Actitud	2	6
dedicación	2	6
INNOVAR	2	5
competencia	1	4
mas responsabilidad	1	4
tenacidad	1	4
apitud	1	3
Adptación	1	3
disposición	1	3
	24	86

Puesto	F	Q
PUESTO	4	17
Empresa	3	13
equipo	3	8
compañero	2	6
organización	1	6
compañía	1	5
SERVICIO	1	5
de trabajo	1	4
departamento	1	4
productividad	1	4
campo	1	3
clientes	1	3
Deere & Co	1	3
empresa	1	3
gente a tu cargo	1	3
	1	3
penetración de mercado	1	3
division	1	2
escuela	1	2
planta	1	2
	28	99

Administrativos	F	Q
madurez	4	14
invertir	2	6
Plan de vida	1	6
plan de carrera	1	5
criterio	1	4
Decisión	1	4
maquinaria	1	3
Planeación	1	3
visión	1	3
semilla	1	2
motivacion	1	1
objetivo	1	1
calidad	3	15
Acelerado	1	6
buen	1	6
claro	1	6
Incrementar	1	6
ampliar	1	5
aplicación	1	5
Dirigido	1	5
Obligación	2	5
Rapido	1	5
vital	1	5
constante	2	4
Ecuanime	1	4
acumular	1	3
Desahogado	1	3
Evaluado	1	3
integral	1	3
	37	141

Personal/familiar	F	Q
personal	11	55
desarrollo	9	42
Avance	6	31
Económico	7	29
desempeño	6	24
SATISFACCION	4	18
espiritual	4	18
mejora	4	17
Bienestar	3	13
experiencia	3	12
logro	5	11
futuro	2	10
PROFESIONAL	2	9
SOCIAL	2	8
yo	1	6
INDIVIDUAL	1	6
HIJOS	2	6
orgullo	1	5
grandeza	1	4
Felicidad	1	4
esposa	1	4
esperanza	1	4
cambio	1	4
SEGURIDAD	2	4
éxito	2	4
moral	2	4
SUPERACION	1	3
muy alto	1	3
engrandecimiento	1	3
crear	1	3
Basico	1	3
amigos	1	3
ahorrar	1	3
Academico	1	3
valor	1	2
TRANQUILIDAD	1	2
	94	380



## DESEMPEÑO / COMERCIAL

Comunicación/orden	F	Q
comunicación	2	6
orden	1	6
claro	1	5
precisión	1	4
supervisión	1	4
con vision	1	3
organizar	1	3
enfoque	1	2
herramientas	1	2
administración	1	1
retroalimentación	1	1
	12	37

Ambiente Agradable	F	Q
agradable	1	5
armonía	1	4
libertad	1	4
cooperación	1	3
	4	16

Tiempo/continuo	F	Q
rapida	2	8
tiempo	1	6
pronto	1	3
	4	17

integral/laboral/familiar	F	Q
laboral	5	22
familiar	5	20
estratégico	2	6
	12	48

Capacidad	F	Q
capacidad	2	10
contribución	1	4
conocer	1	3
investigación	1	3
	5	20

Medición/evaluación	F	Q
evaluación	8	31
métrica	1	6
encuesta	1	4
calificación	1	3
rango	1	3
parámetro	1	2
	13	49

Estudio/ intelectual	F	Q
estudio	2	11
capacitación	1	3
conocimiento	1	3
entrenamiento	1	3
experiencia	1	1
título	1	1
	7	22

Futuro/salud	F	Q
futuro	3	12
salud	2	6
gente	1	5
ambiente	1	3
persona	1	3
yo	1	3
esposa	1	2
hijo	1	2
mentalidad	1	2
	12	38

Esfuerzo	F	Q
esfuerzo	3	12
agil	2	10
creatividad	2	7
entusiasmo	1	6
honesto	2	5
etico	1	4
voluntad	1	4
compromiso	1	3
Destreza	1	3
Disciplina	1	3
imaginación	1	3
productivo	1	3
aptitudes	1	2
atento	1	2
	19	67

Metas	F	Q
metas	6	28
mejorar	7	24
desarrollo	5	22
resultado	5	20
rendimiento	2	12
productividad	2	9
progreso	2	9
hacer	1	6
hacer bien las cosas	1	6
rentable	1	6
crecer	1	5
grandeza	1	4
innovación	1	4
tranquilo	1	4
calidad total	1	3
excelencia	1	3
modernidad	1	2
	39	167

Obstáculos	F	Q
frustrado	1	5
forzado	1	4
malo	1	4
restricción	1	4
bajo	1	3
cansado	1	3
difícil	1	3
inadecuado	1	3
política	1	3
presión	1	3
estricto	1	2
	11	37

Remuneración	F	Q
remuneración	5	22
logros	5	18
reconocimiento	4	14
suelo	3	13
superación	3	11
motivado	2	10
dinero	2	7
Actualización	1	5
estabilidad	1	3
lider	1	3
promoción	1	3
recompensa	2	3
seguridad	1	3
oportunidad	4	18
premios	1	3
	36	136

Aceptación/positivo	F	Q
Bueno	8	42
bienestar	4	15
exitoso	4	15
eficaz	4	14
alto	2	9
adecuado	2	7
bien	2	7
excelente	2	7
valor	1	5
de alto nivel	1	4
grato	1	4
positivo	1	4
proceso	1	4
alcanzable	1	3
arduo	1	3
Brillante	1	3
perfeccionista	1	3
veraz	1	3
camino	1	2
normal	1	2
oportuno	1	2
	41	158

Trabajo	F	Q
trabajo	19	93
equipo	7	22
función	4	13
Acitividad	3	11
compañía	3	10
tarea	3	9
jefe	2	6
grupo	1	5
tractor	1	5
implemento	1	4
puesto	2	4
clientes	1	2
en equipo	1	2
	48	186

Sociedad/Externo	F	Q
sociedad	1	4
nacional	1	2
realidad	1	2
	3	8

## EMPRESA / COMERCIAL

Gente / Símbolo	F	Q
gente	3	10
logo	1	3
AMARILLO	2	2
areas verdes	1	2
Agua	1	1
	8	18

Valores	F	Q
Valor	1	4
valor genuino	1	3
	2	7

Mala percepción	F	Q
tensión	1	5
desigualdad	1	4
presión	1	4
latigo	1	3
desorden	1	2
perico	1	2
	6	20

Identidad	F	Q
imagen	3	14
siempre conmigo	1	5
vida	1	4
personal	1	1
	6	24

Procesos	F	Q
procesos	1	3
rendimiento	1	2
	2	5

Productos	F	Q
tractor	7	31
tractores	8	31
implementos	3	13
maquinaria	3	13
equipo	4	12
cosechadora	2	6
rastras	2	6
refacciones	2	6
sembradora	1	4
chapoleadera	1	3
fumigadora	1	3
producto	1	3
cargador	1	2
desterronador	1	2
llantas	1	1
maquina	1	1
	39	137

Familia	F	Q
familia	4	14
Amigos	1	5
casa	1	5
tradicón	1	5
empleados	1	3
ancianos	1	2
	9	34

Campo/ Clientes	F	Q
campo	8	29
clientes	6	20
agricultor	1	3
campesino	1	2
	16	54

Servicio	F	Q
servicio	7	26
cultivo	1	4
satisfacer a los clientes	1	4
venta	1	4
cosecha	1	3
soporte	1	3
cobertura	1	2
	13	46

Bienestar	F	Q
bienestar	6	19
honestidad	3	8
orgullo	2	7
respeto	2	7
Buenacia	1	5
competitividad	1	5
honor	1	5
responsabilidad	1	4
amor	1	3
felicidad	1	3
agradecimiento	1	2
motivación	1	2
recomendable	1	2
etica	1	1
	23	73

Calidad	F	Q
calidad	27	133
prestigio	4	18
caro	4	14
EEUU	4	13
distribuidores	3	10
tecnologia	4	9
empresa	2	7
bueno	2	6
sistema	2	6
conservador	1	5
reconocido	1	5
distribuidora	1	4
progresando	1	4
siempre adelante	1	4
futuro	1	4
compañía	1	3
complejo	1	3
distribución	1	3
distribuidor	1	3
eficiente	1	3
reputación	1	3
productividad	1	3
red de distribución	1	2
vanguardia	1	2
productores	1	1
	68	268

Beneficios	F	Q
seguridad	6	27
innovación	3	14
progreso	3	12
satisfacción	4	11
experiencia	2	10
fortaleza	2	9
desarrollo	2	7
estatus	2	7
realización	2	6
estabilidad	1	5
conocimientos	1	4
empleo	1	4
oportunidades	1	4
prestaciones	1	4
salud	2	4
ALIMENTO	1	3
antigüedad	1	3
atención	1	3
buen sueldo	1	3
crecer	1	3
dinero	1	3
economía	1	3
educación	1	3
salario	1	3
solidez	1	3
sueldo	1	3
compensación	1	2
crecimiento	1	2
mejora	1	1
oportunidad	1	1
	48	167

Requisito/aptitud/actitud	F	Q
perseverancia	2	7
eficiencia	1	4
organizado	1	4
Aptitud	1	1
	5	16

Ambiente/confianza	F	Q
confianza	4	16
AMBIENTE	3	11
armonía	2	8
respaldo	2	7
Tranquilidad	2	6
limpio	1	4
competencia	1	3
competir	1	3
favorito	1	3
sobriedad	1	2
clima	1	1
	19	64

## APRENDER/FINANZAS

Conocimiento	F	Q
Conocimiento	14	68
desarrollarse	13	54
conocer	8	44
mejorar	6	22
Progresar	4	19
experiencia	5	19
entender	5	18
desarrollo	3	15
Actualizado	3	12
desarrollar	3	8
desempeño	2	7
saber mas cosas	1	6
seguridad	2	6
captar	1	6
habilidad	2	6
crecimiento	1	5
descubrirlo	1	5
dominar	1	5
estar al día	1	5
Apertura	1	5
AVANZAR	1	5
deducción	1	4
Enriquecer	1	4
Nuevo	1	4
Tener metas para ser eficiente	1	4
salir adelante	1	3
cultura	1	3
empaparse con nuestro entorno	1	3
estabilidad	1	3
innovar	1	3
Sentir	1	3
mejorar metas	1	3
Retener	1	2
creciendo	1	2
lograr	1	2
meditar	1	2
cambiar	1	1
	94	386

Estudiar	F	Q
estudiar	7	31
escuchar	4	19
deseo	3	11
Observar	3	11
compartir	3	10
iniciativa	2	9
mente abierta	2	9
TRABAJOENEQUIPO	2	7
colaboración	1	6
compromiso	1	6
interes	1	6
querer	2	6
liderazgo	1	5
constancia	2	4
cumplir prácticas	1	4
cumplir tareas	1	4
disciplina	1	4
esforzarse	1	4
excavar	1	4
impetu	1	4
investigar	1	4
Paciencia	2	4
transmitir	1	4
con humildad	1	3
disposición	1	3
humildad	1	3
intención	1	3
involucrarse	1	3
lentes	1	3
tolerar	1	3
creer	1	2
dedicación	1	2
enfocar	1	2
comunicación	1	1
pensar	1	1
respetar	1	1
	57	206

Necesidad	F	Q
necesidad	3	13
Urgente	1	6
profesional	2	5
SABIDURIA	1	4
CIENCIA	1	3
	8	31

Negociar	F	Q
negociar	3	9
constante	1	6
Administración	1	5
control interno	1	5
dirección	2	5
preferencia	1	5
buen trabajo	1	4
objetividad	1	4
VISION	1	4
Salones	1	3
controlar	1	2
misión	1	1
	15	53

Malo/obstaculo	F	Q
soñar	2	8
Difícil	1	4
Hambre	1	4
	4	16

En la oficina	F	Q
en la oficina	1	6
con todos	1	5
con la gente	1	4
con los demas	1	4
en equipo	1	4
en grupo	1	3
localmente	1	3
nacionalmente	1	3
	8	32

Cosas nuevas	F	Q
cosas nuevas	3	14
VIVIR	4	13
a escuchar	2	9
TECNICA	1	6
A aceptar	1	5
cosas viejas	1	4
información	1	4
nuevas técnicas	1	4
nuevo	1	4
producto	1	4
trato con el cliente	1	4
VENDER	1	4
a amar	1	4
a aprender	1	4
a dar	1	4
algo nuevo	1	4
a abarcar mas áreas	1	3
maquinaria	1	3
redes	1	3
a agradecer	1	3
a comunicarse	1	3
a hacer las cosas bien	1	3
A TRABAJAR	1	2
TODO	1	2
a ser feliz	1	2
a alinarse a tu trabajo	1	1
a jugar	1	1
	33	117

AutoMotivación	F	Q
estimulo	4	13
motivación	3	12
ambición	1	6
Dios	1	1
	9	32

Buen Ambiente	F	Q
convivir	2	4
feliz	1	3
	3	7

Aceptación/bueno	F	Q
muy bueno	1	6
RETO	1	6
VALOR	2	6
imaginar	1	5
conveniente	1	4
VIAJES	1	4
esperanza	1	3
espiritual	1	3
justicia	1	2
orgullo	1	2
	11	41

Calidad	F	Q
mucha	2	12
mas	2	11
CALIDAD	3	10

recibir	2	9
individual	2	7
Al máximo	1	6
con rapidez	1	6
con calidad	1	5
profundo	1	5
ALCANCE	1	4
con respeto	1	4
dar	1	4
De forma profesional	1	4
disfrutar	1	4
maximo	1	4
unión	1	4
diferente	1	3
expectativa	1	3
familiarmente	1	3
mayor	1	3
demasiado	1	2
	27	113

Leer/cursos	F	Q
leer	4	23
trabajando	7	22
curso	4	20
CAPACITACION	4	18
experimentar	1	5
herramientas	1	5
practicar	2	5
dibujar	1	4
enseñar	1	4
internet	1	4
CARRERA	1	3
jugando	1	3
CLASES	1	1
ejemplo	1	1
	30	118

Empresa	F	Q
CLIENTES	1	1
Compañeros	2	4
Compañía	1	4
cultura	1	3
de la compañía	3	8
en el producto	1	5
expertos	1	3
gerente	1	3
industria	1	1
manufactura	1	3
familia	2	6
de los errores	1	2
fallar	1	6
	17	49

Tiempo/diario	F	Q
diario	5	22
todos los dias	3	14
TIEMPO	2	6
en cada momento	1	5
tras dia	1	5
tiempo libre	1	3
	13	55

PROGRESO / FINANZAS

Intangible/superación	F	Q		F	Q
AVANZAR	10	40	estar con dios	1	4
BIENESTAR	9	38	GRANDEZA	2	4
CONOCIMIENTO	8	34	logro de metas	1	4
CRECIMIENTO	7	23	mejorar educacion	1	4
SUPERACION	4	18	prosperidad	1	4
METAS	5	16	rotundo	1	4
LOGRO	4	13	SALIRA DELANTE	1	4
REALIZACION	3	12	SEGURIDAD	1	4
EXITO	3	10	Buscar mejores condiciones	1	3
felicidad	2	10	buscar mejores soluciones	1	3
SATISFACCION	2	10	Dios	1	3
ascender	2	8	INCREMENTO	1	3
TRANQUILIDAD	2	8	llenar	1	3
DESEMPEYO	2	7	mejores expectativas	1	3
CRECER	1	6	NIVELDEVIDA	1	3
SALUD	1	6	realización personal	1	3
vivir bien	1	6	realización profesional	1	3
SUPERAR	1	5	vencer obstaculos	1	3
Avance personal	1	4	PAZ	2	2
COMODIDAD	1	4	RESULTADO	1	2
			resultados de trabajo	1	2
				92	346

Aumento/dinero	F	Q
AUMENTO	2	9
RECONOCIMIENTO	1	4
mas remuneración	1	4
DINERO	1	4
AHORRO	1	4
mejor sueldo	1	3
salarios	1	2
PRESTACIONES	1	2
	9	32

Trabajo	F	Q
TRABAJO	11	56
APRENDIZAJE	2	6
CAPACITACION	1	5
eliminar fallas	1	4
enseñanza	1	4
TECNOLOGIA	1	2
	17	77

Empresa	F	Q
Con la empresa	8	38
TODO	1	6
en equipo	2	6
ENELTRABAJO	2	6
todos los aspectos de la	1	6
NIVELES	1	5
COLECTIVO	1	5
Agronegocio	1	5
campesino	1	4
con el cliente	1	4
organización	1	4
estatal	1	4
financiero	1	4
componentes	1	4
DEPARTAMENTO	1	3
EMPLEADO	1	3
implementos	1	3
MAQUINARIA	1	3
yo mismo	1	3
VIDAPERSONAL	1	3
nuevas metodologias	1	2
GRUPAL	1	1
	31	122

Adelante	F	Q
ADELANTE	6	23
ALCANZAR	2	6
si	1	6
sin duda	1	5
ambición	1	3
anhelo	1	3
astuto	1	3
BIEN	1	3
consciente	1	3
	15	55

Personal/familiar	F	Q
FAMILIAR	14	51
PERSONAL	10	51
ECONÓMICO	8	33
EDUCACION	4	18
profesional	3	12
en la persona	2	9
INDIVIDUAL	3	8
INTELLECTUAL	2	6
ECOLÓGICO	1	5
CULTURAL	1	4
SABIDURIA	1	4
MORAL	1	3
en salud	1	1
	51	205

Características	F	Q
MEJORA	12	52
FUTURO	3	16
MEJORACONTINUA	2	12
ESTABILIDAD	2	6
CAMINO	1	6
pensar en grande	1	5
CAMBIO	1	5
IRHACIADELANTE	1	5
Conjunto	1	4
constructivo	1	4
ADELANTOS	1	4
SOBRESALIR	1	4
equilibrio	1	3
SOSTENIDO	1	2
CAMINAR	1	2
PASOFIRME	1	2
latente	1	1
palpable	1	1
visible	1	1
	34	135

Continuo/ Calidad	F	Q
CALIDAD	6	22
CONTINUO	4	22
tiempo	6	21
LIDERAZGO	2	10
oportuno	2	6
CONTINUIDAD	1	6
EMPRESA	1	6
Buen jefe	1	5
excelencia	1	5
innovar	1	5
coherencia	1	4
adecuación	1	4
democracia	1	3
ESTIMULO	1	3
fijar objetivos	1	3
INVERSION	1	3
JUSTICIA	1	3
MOTIVACION	1	3
nuevos retos	1	3
OBJETIVOS	1	3
legitimidad	1	2
optimización	1	2
planeación	1	1
	38	145

Empeño	F	Q
EMPEYO	3	13
lucha	2	9
EFICIENCIA	2	7
fuerza	2	7
informarse	1	4
eficacia	1	3
interacción	1	3
preparación	1	3
buscar/buscarla	1	2
EMPUJE	1	1
investigación	1	1
	16	53

Entereza/actitud	F	Q
ACTITUD	1	4
entereza	1	5
paciencia	1	5
DISCIPLINA	2	4
ENTUSIASMO	1	4
ESFUERZO	2	4
GANAS	1	4
persistencia	1	4
competente	1	3
COMPRESION	1	3
CONSTANCIA	1	3
coraje	1	3
desemvolvimiento	1	3
INICIATIVA	1	3
VOLUNTAD	1	3
corazón	1	2
lealtad	1	2
INTELIGENCIA	1	1
Responsabilidad	1	1
	21	61

Obstaculo	F	Q
no hay	2	11
sin	1	6
estancar	1	4
mas trabajo	1	4
no existe	1	4
no llega	1	4
no vale	1	4
mal	1	3
no dan	1	3
	10	43

Estudio	F	Q
ESTUDIO	6	25
emoción	1	6
ARMONIA	1	5
lo máximo	1	5
ENTUSIASMO	1	4
exitante	1	4
ALEGRIA	1	2
Amistoso	1	2
	13	53

Frecuencia/largo plazo	F	Q
largo plazo	1	6
PASO	1	4
permanentemente	1	3
siempre	1	3
	4	16

Entorno	F	Q
MEXICO	5	15
en país	1	4
Con la ciudad	1	3
con la gente	1	3
	8	25

## BIENESTAR / FINANZAS

Sentimental/personal	F	Q
paz	9	32
Alegría	7	25
estabilidad	5	21
logro	3	11
gusto	2	7
feliz	2	6
realización	1	5
contento	1	4
descansar	1	4
sentirse satisfecho	1	4
solidez	1	4
riqueza	1	4
fc	1	3
calidad humana	1	3
desarrollarse	1	3
prosperidad	1	2
estar completo	1	2
	39	140

Comodidad/dinero	F	Q
comodidad	7	37
dinero	5	25
casa	4	15
ahorro	1	5
ascenso	1	5
sueldo	1	5
vestido	1	4
buen sueldo	1	4
Respeto de horario	1	4
departamento	1	3
ropa	1	3
seguridad económica	1	3
buen puesto	1	3
respeto laboral	1	3
visión	1	3
buen jefe	1	2
	29	124

Exito	F	Q
exito	1	5
trabajar en equipo	1	4
	2	9

Tiempo/largo plazo	F	Q
sueño	1	6
A largo plazo	1	5
Largo plazo	1	5
Acorto plazo	1	3
A veces	1	3
Ocho horas de trabajo	1	3
sueños	1	3
	7	28

Salud	F	Q
no exceso de trabajo	1	5
alimentos	1	4
crecimiento	1	4
dios	1	4
agua	1	3
vivir	1	2
deporte	1	1
	7	23

Seguridad	F	Q
seguridad	3	12
honestidad	1	5
esfuerzo	1	4
interes	1	4
Acertar	1	3
desempeño	1	3
sentido de logro	1	3
sencillez	1	2
entender	1	1
	11	37

Calidad	F	Q
calidad	4	16
Calidad de vida	1	6
completo	1	2
disponible	1	4
excelencia	1	3
justicia	1	3
realista	1	3
tangible	1	3
verdadero.	1	3
	12	43

Entretenimiento	F	Q
convivir	3	11
vacaciones	2	7
convivir con la familia	1	4
tiempo libre	1	4
Relacionar	1	3
tiempo	1	3
tiempo para familia	1	3
	10	35

Afectivo/amigo	F	Q
amigo	6	14
hijos	2	7
gente	2	6
pais	2	5
comunidad	1	4
humanidad	1	4
esposo	1	3
hogar	1	3
padres	1	2
gobierno	1	2
Mamá	1	1
	19	51

Aceptación	F	Q
bueno	3	14
progreso	2	7
si	1	6
objetivo	1	4
adecuar	1	3
fructifero	1	3
reto	1	3
valor	1	3
motivo	1	1
sin duda	1	1
unico	1	1
	14	46

Empresa	F	Q
Empresa	4	19
compañía	5	18
organización	2	9
oficina	2	9
clientes	2	7
Directores	1	6
empresa	1	6
gerentes	1	5
campo	1	4
agro	1	3
compañeros	1	3
	21	89

Educativos	F	Q
aprender	2	8
capacitación	1	4
educación	1	4
escuela educación	1	3
salario	1	2
	6	21

Armonía/ambiente	F	Q
armonía	4	16
a gusto	4	13
amor	3	13
confianza	4	12
buen ambiente	3	10
equipo	2	9
agradable	2	8
amistad	2	6
apoyo	1	6
estar bien	1	6
calor	2	5
comunicación	1	5
estar a gusto	1	5
sentirse a gusto	1	5
confort	1	4
amabilidad	1	3
amigable	1	3
compromiso	1	3
cooperación	1	2
	36	134

Familiar	F	Q
familiar	22	108
personal	9	40
trabajo	9	33
económico	7	28
social	6	26
futuro	4	12
espiritual	3	11
físico	2	8
ambiente de trabajo	1	6
en el hogar	1	6
laboral	2	6
profesional	1	5
ecológico	1	4
individual	1	4
mental	1	4
mismo	1	4
político	1	4
medio ambiente	1	3
Afectivo	1	2
Aceptación	1	2
	75	316

## CONOCIMIENTO / FINANZAS

Experiencia	F	Q	Obstaculo/pobre	F	Q	Aprendizaje	F	Q
CAPACITACION	6	27	incapacitado	1	4	APRENDIZAJE	10	50
experiencia	9	38	minimo	1	5	amplio	5	22
TRABAJO	7	38	ignorancia	1	1	APLICACION	4	15
estudio	8	34	pobre	1	6	CALIDAD	4	14
enseñanza	4	16	problemas	1	5	liderazgo	3	10
CURSOS	3	13		5	21	aumentar	3	7
lectura	3	12				mediciones	2	7
empresa	3	12				adicional	1	6
escuela	2	9	Tiempo	F	Q	profundo	1	6
VIDA	2	8	dia a dia	2	6	pasivo	1	5
TECNOLOGIA	2	7	rapidez	2	9	buen escuela	1	5
medio	1	6		4	15	razon	1	5
CLIENTES	2	6	Ambiente	F	Q	VISION	2	5
externo	1	5	COMPARTIR	2	7	adquirirlo	1	4
Puesto	1	5	CONFIANZA	2	5	exigido	1	4
Teoria	1	4	amistoso	1	4	objetivo	1	4
equipo de trabajo	1	4	Libertad	1	2	bastante	1	3
hermano	1	4	comodidad	1	1	buen uso	1	3
internet	1	3		7	19	buen actuación	1	3
experto	1	3				Administración	1	3
gente	1	3	Cultura/ventaja	F	Q	cultivar	1	3
manufactura	1	3	cultura	5	25	divulgue	1	3
Proveedores	1	3	ventaja	3	9	muchos	1	3
de los clientes	1	3	Ciencia	1	6	apoyo	1	3
del mundo	1	3		9	40	autorizar	1	3
educación	1	2				estrategias	1	3
meditación	1	2				metodologias	1	3
consejo	1	1				mision	1	3
EMPRESA	2	3	Bienestar	F	Q	orden	1	3
observación	1	1	seguridad	2	8	políticas	1	3
	70	278	sobrevivir	1	6	distribución	1	2
			estabilidad	2	5	control	1	2
			felicidad	1	4	grupal	1	2
				6	23	seguimiento	1	2
						disponible	1	1
							60	220

Objetivo Empresa	F	Q
desarrollo	5	26
cero defectos	1	4
eficiencia	1	4
mejora continua	1	4
ASCENSO	1	3
delegar	1	3
resultado	1	3
saber los procedimientos	1	3
saber trabajar	1	3
trabajo más fácil	1	3
	14	56

Sabiduria/ Académico	F	Q
sabiduria	8	40
ACTUALIZACION	4	13
saber	2	10
historico	2	7
saber algo	1	5
CAMPO	1	5
General	2	5
CONOCER	1	4
hacer	1	4
soluciones	1	4
CIENTIFICO	1	4
geográfico	1	3
humano	1	3
entendimiento	1	2
especifico	1	2
	28	111

Aceptación	F	Q	Superación /crecer	F	Q
Practica	4	16	Abarcar	1	3
riqueza	3	15	administración	1	2
VALOR	3	13	alcanzar mas	1	3
BUENO	2	10	autorealización	1	4
aceptado	2	7	crecer	5	23
Herencia	1	5	desemvolver	1	4
Bien pagado	1	4	enterarse	1	3
es crecimiento	1	4	excelencia	1	6
excelente	1	4	exito	3	9
Eterno	1	4	exito futuro	1	3
Integro	1	4	Aceptación	3	10
rico	1	4	progresar	2	5
camino	1	3	prosperidad	1	3
competencia	1	3	proyección	1	3
Herramienta	1	3	realización	1	3
ideal	1	3	satisfacción	1	3
magnifico	1	3	SUPERACION	4	12
Orgullo	1	3		29	99

personal/familiar	F	Q
profesional	4	19
personal	2	12
familiar	2	8
de las cosas	1	6
ser	1	6
ancentral	1	5
adquirirlo	1	4
idioma	1	4
Salud	1	4
social	1	4
de la palabra de Dios	1	3
de los aspectos politicos	1	3
espiritual	1	3
individual	1	3
	19	84

poder	F	Q
poder	2	8
dinero	1	5
logro de objetivos	1	3
remuneración	1	3
sueldo	1	3
TRANQUILIDAD	1	3
reconocimiento	1	2
mantener	1	1
	9	28

Producto	F	Q	Actitud/habilidad/apti	F	Q
producto	4	16	habilidades	6	26
del producto	2	12	inteligencia	6	25
del puesto	2	12	aptitudes	3	11
total	2	7	responsabilidad	2	8
en lo profesional	1	6	fortaleza	2	6
procesos	1	6	preparacion	1	5
total del trabajo	1	6	curiosidad	1	4
Mercado	1	5	esfuerzo	1	4
total del área	1	5	ética	1	4
de área	1	4	sacrificio	1	4
laboral	1	4	informarse	1	3
economía	1	3	interes	1	3
financiero	1	3	investiga	1	3
operación	1	3	discusión	1	2
redes	1	3	DEDICACIÓN	1	1
refacciones	1	2		29	109
marca	1	1			
sistemas	1	1			
	24	99			



## CRECIMIENTO / FINANZAS

Tiempo/corto plazo	F	Q
A corto plazo	1	4
Día a Día	1	3
TIEMPO	1	3
Largo Plazo	1	2
	4	12

Aceptación	F	Q
meta	3	11
Esperado	2	9
arriba	1	6
mas	1	6
SOSTENIDO	1	6
beneficio	1	5
Deseo	2	5
Lograble	1	5
medida	1	5
mas grande	1	4
Sistemas nuevos	1	4
Mas conocimiento	1	3
medido	1	3
palpable	1	3
anhelado	1	2
Deseado	1	2
Extenso	1	2
mas bienestar	1	2
aseguramiento	1	1
mejor opcion	1	1
Necesidad	1	1
	25	86

Conocimiento	F	Q
conocimiento	7	25
Actualizar	1	2
rendimiento	1	1
	9	28

Trabajo/capacitación	F	Q
TRABAJO	7	27
capacitacion	2	8
Compañerismo	2	6
estudiar	2	6
aprendizaje	1	4
educacion	1	3
carreras	1	1
	16	55

Aumento dinero	F	Q
aumento	3	15
dinero	2	8
PRESTACIONES	1	4
reconocido	1	4
RECOMPENSA	1	4
SUELDO	1	3
utilidad	1	3
	10	41

Profesionalismo/aprender	F	Q
PROFESIONALISMO	10	47
aprender	4	14
Actitud	2	10
querer	2	4
capacidad de analisis	1	3
dedicación	1	3
estudio	1	3
habilidad	1	2
perseverancia	1	2
enseñar	1	1
	24	89

Calidad	F	Q
calidad	5	15
madurez	5	14
continuo	2	9
Eficaz	2	7
REAL	1	6
Latente	1	5
Mantener	1	5
adicional	1	4
amplia	1	4
Estandarizar	1	4
REALIZACION	1	4
TOTAL	1	4
control	1	4
Decisión	1	4
estrategias nuevas	1	4
motivacion	1	4
Definitivo	1	3
En conjunto	1	3
Exigir	1	3
fortaleza	1	3
Maximo	1	3
administración	1	3
juicio	1	3
juntar progreso	1	3
vigente	1	2
interminable	1	1
inversión	1	1
objetivo	1	1
	38	126

Personal/familiar	F	Q	Avance personal	F	Q
Administración	17	78	ser humano	1	5
desarrollo	11	45	cambio positivo	1	4
PROFESIONAL	9	44	desempeño	1	4
Progresar	8	37	nivel de vida	1	4
Económico	7	26	REALIZACION	1	4
espiritual	6	25	SATISFACCION	1	4
Bienestar	6	25	ser capaz	1	4
INDIVIDUAL	4	19	de familia	1	4
lograr	5	18	en espíritu	1	4
VALORES	3	17	en mi vida	1	4
superarse	5	14	Felicidad	1	3
INTELLECTUAL	2	10	paz	1	3
SOCIAL	2	10	prosperidad	1	3
SABIDURIA	4	10	ser mejor	1	3
cambio	2	10	TRANQUILIDAD	1	3
engrandecer	2	9	vivir bien	1	3
grandeza	2	9	A nivel Cultural	1	3
experiencia	2	8	A nivel Familiar	1	3
Avance	2	8	Area de interes	1	3
orgullo	2	7	en amistad	1	3
futuro	1	6	en conocimiento	1	3
en Dios	1	6	en el hogar	1	3
Calidad de vida	1	6	desenvolvimiento	1	2
conocer	1	6	moral	1	2
desarrollo personal	1	6	en mis aptitudes	1	2
éxito	2	6	en mis conocimientos	1	2
mental	1	5	mismo	1	2
amigos	2	5	pensamiento	1	2
en mi puesto	1	5	feliz	1	1
SALUD	1	5	en mi esfuerzo	1	1
				144	581

Laboral	F	Q
laboral	2	9
cultura	2	6
Empresarial	1	4
tecnológico	1	3
	6	22

Mal crecimiento	F	Q
de panza	1	7
de años	1	6
De canas	1	5
de deudas	1	4
	4	22

Empresa	F	Q
cooperacion	1	2
De Cia	2	11
de trabajo	1	5
dentro de la empresa	1	6
departamento	1	2
division	1	3
empresa	5	17
en calidad	2	8
en educacion	1	3
Empresa	4	19
en trabajar en equipo	1	4
en trabajo	2	6
equipo	3	6
funciones	1	6
implementos	1	2
industria	1	3
lider	1	5
organización	2	9
proyectos	1	3
PUESTO	2	9
todos	2	7
tractores	1	3
Buen jefe	1	4
cambio de planes	1	4
eficiencia	1	3
Ganar-ganar	1	4
INCREMENTO	1	2
mejoramiento	1	3
mejores planes	1	4
restaurar defectos	1	3
trabajo enriquecido	1	3
VENTAS	1	3
	47	172

ambiente externo	F	Q	Esfuerzo	F	Q
Nacional	1	5	esfuerzo	4	14
mexico	1	4	fuerza	1	5
estatal	1	4	iniciativa	1	5
Externo	1	4	amor	1	4
colegas	1	3	constancia	2	4
HUMANO	1	3	solidez	1	4
Naciones	1	3	autoestima	1	3
en todo	1	2	nobleza	1	3
gente	1	2	carácter	1	2
mercado	1	1	respetar	1	1
	10	31		14	45

## DESARROLLO / FINANZAS

Personal/intelectual	F	Q
lograr	8	32
eficiente	2	9
realización	2	9
superación	2	8
compensación	2	7
desenvolvimiento	2	7
retribución	1	6
sueldos	2	6
buen jefe	1	4
seguridad	1	4
justo	1	4
estatus	1	3
lograr mas	1	3
maximo	1	3
salario	1	3
trato	1	3
equitativo	1	3
exigencia	1	3
optativo	1	3
ganar	1	2
motivarse	1	2
remuneración	1	2
oportunidad	1	2
respeto	1	2
sobresaliente	1	1
justicia	1	1
	39	132

Ambiente Agradable	F	Q
alegría	1	6
amistad	1	4
comodidad	1	2
dar	1	2
	4	14

Inteligencia/intelectual	F	Q
inteligencia	1	6
consciente	1	4
capacidad	1	3
conocer	1	1
investigación	1	1
	5	15

Medición	F	Q
Bien o mal	1	4
calificación	1	4
estándares	2	6
evaluación	3	15
medible	3	12
monitoreable	1	1
	11	42

Aprendizaje	F	Q
Aprendizaje	1	5
capacitación	1	4
conocimiento	1	4
escuela	1	4
experimentos	1	2
instruir	1	5
metodología	1	2
	7	26

Integral	F	Q
laboral	4	19
profesional	2	10
grupal	2	8
Administrativo	1	5
exacto	1	5
organización	1	4
global	1	3
moral	1	1
	13	55

Aptitudes	F	Q
esfuerzo	7	25
responsabilidad	4	16
compromiso	3	13
Dedicación	2	7
actitud	2	7
habilidad	2	7
creatividad	1	6
impetu	1	6
astucia	1	5
Dar lo bueno	1	5
agresividad	1	4
creativo	1	4
luchar	1	4
agilidad	1	3
constancia	1	3
honesto	1	3
voluntad	1	3
Administración	1	2
leal	1	2
positivismo	1	2
	34	127

Obstáculos	F	Q
mal pagado	1	6
pobre	1	6
conflicto	1	5
confuso	1	4
juzgable	1	4
poco	1	4
realista	1	4
retardar	1	4
fracaso	1	3
imagen	1	1
perder	1	1
	11	42

Trabajo	F	Q
trabajo	22	110
empresa	3	11
tareas	3	11
clientes	3	10
equipo	3	9
puesto	2	9
actividades	2	8
en el trabajo	1	6
en equipo	2	6
empresa	2	6
sistemas	1	5
alto nivel	1	4
carga de trabajo	1	4
con todos	1	4
grupo	1	4
nivel	1	4
oficina	1	4
organización	1	4
proyecto	1	4
tractor	1	4
soprote	1	3
división	1	2
unidad	1	2
cooperación	1	1
funciones	1	1
	58	236

Hogar	F	Q
hogar	1	5
salud	1	5
en todo lo que haces	1	4
familia	1	4
futuro	1	4
ti mismo	1	4
gente	1	2
	7	28

Metas	F	Q
metas	8	31
desarrollar	6	24
productividad	5	20
mejora	3	15
servicio	3	12
hacer bien	2	11
resultado	3	11
optimización	2	10
mejorar	2	8
crecer	2	6
excelencia	1	6
hacer	1	6
hacer bien las cosas	1	6
rendimiento	1	6
trabajo completo	1	6
evitar retraso	1	5
trabajo bien	1	5
grandeza	1	4
hacer algo bien	1	4
mejoria	1	4
evolución	1	3
progreso	1	3
solución de problemas	1	3
tomar decisiones	1	3
	50	212

Tiempo/continuo	F	Q
fechas	1	6
a la primera	1	4
A corto plazo	1	3
a tiempo	1	3
continuo	1	3
día a día	1	3
tiempo	1	1
	7	23

Aceptación/positivo	F	Q
Bueno	3	18
con calidad	2	12
excelente	3	12
complemento	1	6
cumplimiento	1	6
exitosa	2	6
ambición	1	5
adicional	1	4
alto	1	4
Bien hecho	1	4
fuerza	1	4
mas con menos	1	4
alcanzar	1	3
Aceptación	1	3
análisis	1	3
aumentar	1	3
valor	1	3
aportación	1	2
sobresaliente	1	1
	25	103

Administración	F	Q
claridad	1	3
Comprometido	1	3
comunicación	2	5
coordinación	1	4
Herramientas de trabajo	1	3
lineamiento	1	4
mision	1	3
objetivos	4	15
orden	2	11
planes	1	1
presupuesto	1	2
sostenible	1	3
valuación	1	4
visión	2	6
	20	67

## EMPRESA / FINANZAS

Gente/Simbolo	F	Q
amarillo	2	5
gente	4	11
marca	2	9
Simbolo	1	6
gente	1	4
brinco	1	3
fundador	1	3
salto	1	2
	13	43

Valores	F	Q
Valor	2	7
valores establecidos	1	3
valor genuino	1	3
	4	13

Familiar	F	Q
AMIGOS	2	7
casa	1	5
empleados	1	4
familia	2	12
fuera de la familia	1	3
Herencia	1	4
hogar	2	7
tradición	2	7
familiar	3	13
	15	62

Mala percepción	F	Q
pobreza	1	6
machismo	1	4
hambre	1	3
nunca	1	3
precio	1	3
	5	19

Cientes	F	Q
campo	6	29
tierra	1	5
clientes	2	4
construcción	1	3
	10	41

Servicio	F	Q
servicio	6	17
enfoque al cliente	1	5
exportación	1	4
ventas	1	3
Atención al cliente	1	1
diseño	1	1
sembrar	1	1
	12	32

Responsabilidad/bienestar	F	Q
responsabilidad	5	19
bienestar	3	13
compañerismo	3	13
honestidad	3	12
respeto	3	12
orgullo	2	7
AMISTAD	2	6
humano	2	5
confiabilidad	1	4
honor	1	4
nostalgia	1	4
retroalimentación	1	4
alegria	1	3
Bendición de Dios	1	3
coraje	1	3
justo	2	3
sincero	1	2
honradez	1	1
sinceridad	1	1
	35	119

Productos	F	Q
equipo	2	4
equipo agricola	1	4
equipo forrajero	1	2
excavadora	6	20
implementos	9	38
maquina	1	6
motores	1	4
producto	2	7
rastras	2	7
Administración	3	7
retroexcavadoras	1	4
tractores	23	114
	52	217

Identidad	F	Q
imagen	2	7
mi casa	1	2
vida	1	4
	4	13

Disciplina	F	Q
disciplina	2	7
planeación	1	6
dedicación	1	4
entrega	2	4
apto	1	3
desempeño	1	3
empeño	1	3
flexible	1	3
labor	1	3
puntualidad	1	3
sacrificio	1	3
esfuerzo	1	1
iniciativa	1	1
	15	44

Buen ambiente	F	Q
AMBIENTE	2	4
confianza	5	17
Aprendizaje	4	15
familiar	3	13
armonia	2	9
competencia	2	9
integridad	3	9
Tranquilidad	2	5
AMBIENTEdeTRABAJO	1	4
buen ambiente	1	3
calor	1	3
colaboración	1	3
convivencia	1	3
convivio	1	3
Diversión	1	3
ecologia	1	3
respaldo	1	3
trabajo en equipo	1	3
libre	1	1
	34	113

Calidad	F	Q
calidad	25	115
empresa	7	36
compañia	4	22
Futuro	4	14
cambio	2	6
componentes	2	6
prestigio	2	6
solida	2	6
orden	2	6
profesional	1	5
tecnologia	2	5
tradicional	1	5
productividad	1	5
bueno	1	4
rentable	1	4
caro	1	3
clase	1	3
empresa mundial	1	3
reconocido	1	3
robusto	1	3
transnacional	1	3
corporativo	1	2
culto	1	2
distribución	1	2
productor	1	2
reto	1	2
Abierto	1	1
Efectivo	1	1
	70	275

Seguridad	F	Q
seguridad	6	19
desarrollo	3	14
innovación	4	14
progreso	2	11
sueldo	3	10
dinero	3	9
crecimiento	3	8
oportunidad	2	8
prestaciones	3	8
mejora	2	7
Beneficios	2	6
viaje	1	6
satisfacción	1	5
capacitación	1	4
emprender	1	4
lucha positiva	1	4
relaciones	2	4
vivienda	1	4
antiguo	1	3
atención	1	3
crecer	1	3
economia	1	3
estabilidad	1	3
estabilidad económica	1	3
experiencia	1	3
premios	1	3
conocimientos	1	2
creatividad	1	2
habilidad	1	1
	52	174

## APRENDER / MANUFACTURA

Calidad	F	Q
CALIDAD	6	22
continuo	3	16
recibir	3	14
constantemente	2	8
como norma	1	6
oportunamente	1	6
Tener	2	6
se debe motivar	1	5
adquisición	1	4
Alcanzar	1	4
dar	1	4
unidad	1	4
chance	1	3
rápido	1	3
Pluralidad	1	3
flexible	1	2
	27	110

Aceptación	F	Q
necesario	12	58
VALOR	6	20
fácil	1	6
hacer mejor	1	5
se debe aprovechar	1	5
ideal	1	4
importancia	1	4
inquietud	1	4
requerido	1	4
se debe cultivar	1	4
hacer	1	3
no conformismo	1	3
	28	120

Intelectual	F	Q
primordial	1	6
SABIDURIA	1	4
	2	10

Estudiar	F	Q
estudiar	14	74
escuchar	6	20
capacidad	5	19
Actitud	5	17
Observar	3	13
dedicación	3	12
comunicar	4	11
TRABAJO/EQUIPO	3	11
razonamiento	2	9
disposición	2	8
liderazgo	2	8
VOLUNTAD	2	8
compartir	2	7
deseo	2	6
interes	2	6
investigar	2	6
perservar	2	6
querer	1	6
dialogar	1	5
disciplina	1	5
humildad	2	5
proactividad	1	5
Salud	2	5
versatilidad	1	5
ganas	1	4
interacción de opiniones	1	4
abierto	1	3
cooperación	1	3
empatía	1	3
interacción	1	3
obediencia	1	3
mente abierta	1	2
respeto	1	2
invertir	1	1
	80	305

Apoyo	F	Q
Apoyo	5	14
busqueda	2	10
equipo	2	7
VISION	2	7
presupuesto	1	6
profesionalismo	2	6
ADMINISTRACION	1	5
claro	1	5
planes	1	5
proyección	1	5
genuino	1	4
programa	1	4
promoción	2	4
confianza	1	3
promover	1	1
recursos	1	1
	25	87

Buen Ambiente	F	Q
Agradable	1	5
comodidad	1	4
convivencia	1	4
ambiente	1	3
Amor	1	3
Amor a la empresa	1	2
	6	21

Malo/obstaculo	F	Q
sueñas	1	6
lento	1	4
nunca se deja	1	2
empalme	1	1
insuficiente	1	1
no aprecio	1	1
	6	15

Conocimiento	F	Q
Conocimiento	25	112
mejorar	14	60
experiencia	12	51
crecimiento	12	47
conocer	9	42
Progresar	8	25
superación	5	18
saber	4	17
seguridad	5	13
desempeño	3	12
AVANZAR	4	12
Actualización	2	10
mi trabajo	2	9
entender	3	9
cambio	3	8
ser mejor	2	7
ganar	2	7
logros	3	7
Preparación	1	5
Resolver problemas	1	5
Sentir	1	5
progreso	1	4
Realización	1	4

Motivación	F	Q
motivación	1	2
reconocimiento	2	2
prestaciones	1	1
	4	5

	F	Q
Valer mas	1	4
Ascender	1	4
cambio de actitud	1	4
captar	1	4
conciencia	1	4
conocer bien el trabajo	1	4
correr	1	4
educarse a progresar	1	4
innovar	1	4
Mi formación	1	3
Multifuncional	1	3
Poder	1	3
toma de decisiones	1	3
diversificación	1	3
relaciones humanas	1	2
caminar	1	2
cultura	1	2
dominar tenas	1	2
futuro	1	2
mejorar tiempo	1	2
mejores prácticas	1	2
destacar	1	1
ganar dinero	1	1
	146	556

Personal	F	Q
personal	2	7
Yo	1	6
otros	1	3
Subordinado	1	3
	5	19

Equipo	F	Q
en equipo	1	5
en hogar	1	4
	2	9

Tiempo/diariamente	F	Q
diariamente	4	20
TIEMPO	4	15
siempre	3	12
En todo momento	1	4
	12	51

Capacitación	F	Q
CAPACITACION	14	66
lectura	13	63
cursos	9	37
practicar	6	24
entrenamiento	5	20
maestría	4	16
preguntar	4	16
computadora	4	12
autoaprendizaje	2	10
autoestudio	3	9
enseñar	2	9
CARRERA	2	8
internet	2	7
TECNOLOGIA	2	7
tareas	2	6
BECAS	1	5
Bechmarking	2	5
ejemplo	2	5
teoria	1	5
proyectos	1	4
experimentar	1	3
medios	1	3
televisión	1	3
carrera profesionalo	1	2
UNIVERSIDAD	1	2
	86	347

Empresa	F	Q						
TRABAJO	17	74	en trabajo	1	5	empresa	1	3
familia	8	27	de la familia	1	5	influencia	1	3
libros	7	21	historia	1	5	medio ambiente	1	3
VIDA	6	21	lección	1	5	negocios	1	3
Empresa	4	20	maestros	1	5	de la gente	1	3
de los demas	3	14	empleo	1	4	Del exterior	1	3
CLIENTES	2	7	hija	1	4	cultura	1	2
jefe	2	6	problemas	1	4	de la empresa	1	2
mas mi puesto	1	6	servicio	1	4	de tu jefe	1	2
papá	1	6	tropiezos	1	4	patrones	1	2
errores	1	6	de las personas	1	4	de la competencia	1	1
de otros	2	6	colegas	1	3	del medio	1	1
individuo	1	6	Compañeros	1	3	oficina	1	1
							<b>81</b>	<b>304</b>

Cosas de la empresa	F	Q						
TECNICAS	3	16	Sistemas	1	3	AQUERER	1	5
TODOS	3	12	procedimientos	1	2	a convivir	1	4
oficio	3	10	tendencias	1	1	a esforzarse	1	4
procesos	3	7	ingles	4	18	a ser alegre	1	4
nuevas situaciones	1	6	idiomas	3	13	al trato a las personas	1	4
producto	2	6	a manejar	1	4	cosas positivas	1	4
Otras actividades	1	5	Aleman	1	3	mi actitud	1	4
consejos y tips de mejora	1	4	Chino	1	3	cultural	1	3
muchas cosas	1	4	a cantar	1	1	ideas	1	3
Software	1	4	AVIVIR	4	15	religion	1	3
finanzas	1	3	cosas nuevas	2	9	a disfrutar	1	2
fiscal	1	3	VIVIR	2	9	a ser mejor	1	2
lo que debo hacer	1	3	a conocer	1	6	a soñar	1	2
			a respetar	1	6		<b>59</b>	<b>220</b>

PROGRESO / MANUFACTURA

Mejoras/crecimiento	F	Q
MEJORAR	21	94
CRECIMIENTO	16	67
AVANCE	10	51
BIENESTAR	10	48
CONOCIMIENTO	14	46
LOGROS	8	37
METAS	10	37
SATISFACCION	8	29
EXITO	6	26
experiencia	7	24
SUPERACION	5	24
DESEMPEYO	5	22
SEGURIDAD	7	22
COMODIDAD	3	14
TRANQUILIDAD	3	14
NIVELDEVIDA	2	11
REALIZACION	3	11
TRIUNFO	2	11
GRANDESA	2	10
SALUD	3	10
SATISFACTORIO	2	9
ASCENSO	2	8
INCREMENTO	2	8
apoyo	2	6
SALIRADELANTE	1	6
camino hacia meta	1	4
mejor trabajo	1	4
PAZ	1	4
salir	1	4
subir unos escalones	1	4
calidad de vida	1	3
engrandecer	1	3
estilo	1	3
fortalecimiento	1	3
subir de puesto	1	3
tecnica	1	1
	165	681

Dinero	F	Q
DINERO	14	55
sueldo	6	28
reconocimiento	4	17
casa propia	4	15
tener mas	2	10
AHORRO	2	8
CARRO	2	8
ESTATUS	2	8
utilidades	2	8
bienes	1	6
ingreso	2	6
pago	1	6
mejores salarios	1	5
alimentación	1	4
AUMENTO	1	4
IMAGEN	1	4
mejores instalaciones	1	4
patrimonio	1	4
premio	1	4
riqueza	1	4
solvencia	1	4
vivir mejor	1	4
escalar organización	1	3
mayor sueldo	1	3
vivienda	1	3
PRESTACION	1	2
prestigio	1	2
viajes	1	1
	58	230

Diariamente	F	Q
PASOAPASO	1	6
DIARIAMENTE	1	5
urgente	1	4
PASO	1	3
	4	18

Capacitación	F	Q
TRABAJO	20	90
Capacitación	11	40
ESTUDIAR	7	30
Tecnología	4	12
trabajo en equipo	3	10
escuela	2	9
Plan de carrera	1	6
informar	1	4
carrera	1	3
empowerment	1	3
título	1	2
universidad	1	2
	53	211

Aprender	F	Q
aprender	7	31
habilidades	4	15
EFICIENCIA	4	12
saber	2	10
conocer	2	8
entendimiento	2	8
EMPUJE	2	7
individualidad	2	7
buscar/buscarla	1	5
puntualidad	2	5
EMPEÑO	1	4
luchar	1	4
dar	1	3
cambiar	1	1
	32	120

Medición	F	Q
75%	1	4
Buena evaluación	1	4
MEDIDO	1	1
	3	9

País/Entorno	F	Q
PAIS	4	16
CIUDAD	4	15
mi país	2	11
para todos	1	6
colonia	1	5
mi ciudad	1	5
mismo	1	5
sociedad	2	5
localidad	1	4
MUNDIAL	1	4
MUNDO	1	4
entorno	1	3
GENTE	1	3
MEXICANO	1	3
MEXICO	1	3
subdesarrollo	1	3
	24	95

Aceptación	F	Q
ESTABILIDAD	7	27
CAMBIO	6	24
FUTURO	3	18
NECESIDAD	4	15
vanguardia	2	10
retos	2	9
importancia	1	6
CAMINO	1	6
ir hacia delante	1	6
PASOFIRME	1	5
progresar	1	4
ver más alla	1	4
ventaja	1	3
símbolo de éxito	1	3
SOBRESALIR	1	3
consolidar	1	1
	34	144

Familiar	F	Q
FAMILIAR	20	92
PERSONAL	15	70
ECONOMICO	13	60
EDUCACION	3	14
amigos	2	8
EDUCATIVO	2	8
CULTURAL	2	7
MORAL	2	6
mi familia	1	4
ECOLOGICO	1	4
en conocimiento	1	4
en hogar	1	4
SERVICIO	1	4
amistades	1	3
en bienestar	1	3
valores sociales	1	3
deporte	1	2
profesión	1	2
	69	298

Alcanzar	F	Q
Alcanzar	3	13
satisfactorio	2	9
seguir	1	3
agresividad	1	2
	7	27

en la Empresa	F	Q
Empresa	9	45
CLIENTES	4	13
EMPLEO	3	12
FABRICA	2	10
EMPRESA	2	8
en trabajo	2	8
compañeros	2	6
Dirección	1	6
político	2	6
procesos	2	6
Actividades	1	6
En dinero	1	6
LABORAL	1	6
COMPANIA	2	5
Todos los niveles	1	5
de la empresa	1	5
ENELTRABAJO	2	5
en lo que se hace	1	5
a grupos	1	4
Departamento	1	4
mi compañía	1	4
uno mismo	1	4
vida	1	4
Vida personal	1	4
negocio	1	4
de grupo	1	3
MAQUINARIA	1	3
procedimientos	1	3
rendimiento	1	3
gerencias	1	2
planta	1	2
TODO	1	2
usa	1	2
en la gente	1	2
jefe	1	1
en el tiempo	1	1
	57	215

Empresa	F	Q
CALIDAD	7	25
CONTINUO	5	20
innovación	4	18
OBJETIVO	5	17
LIDERAZGO	5	16
MOTIVACION	4	16
exigirlo	2	10
OPORTUNIDAD	2	10
COMPETENCIA	1	6
planear	1	5
unidad	1	5
facilidad	1	4
poder elegir	1	4
realista	1	4
ESTIMULO	1	3
INVERSION	1	3
promoción	1	3
competitividad	1	2
libertad	1	2
ACTIVAR	1	2
	46	175

Ambiente/alegría	F	Q
BUENO	1	6
contento	1	3
ALEGRIA	1	1
	3	10

Obstaculos	F	Q
limitado	2	12
dependiente	1	6
estorban	1	5
promesa	1	5
solo a algunos	1	5
inalcanzable	1	4
incapaz	1	4
jerarquía	1	4
mal sueldo	1	4
pequeño	1	4
llegara	1	4
estres	1	3
frustración	1	3
no a los que traen la camiseta	1	3
No conocida	1	3
no necesario	1	3
POCO	1	3
SUEÑO	1	3
ERRORES	1	2
no remuneración	1	2
regresión	1	2
Bajo sueldo	1	1
incomprensión	1	1
	24	86

Esfuerzo	F	Q
Esfuerzo	3	15
Ganas	4	15
responsabilidad	3	12
COMPROMISO	2	11
respeto	2	9
positivismo	2	6
PROACTIVIDAD	2	6
TENACIDAD	1	5
DISCIPLINA	1	4
INICIATIVA	1	4
SACRIFICIO	1	4
VOLUNTAD	1	4
ACTITUD	1	3
confianza	1	3
talento	1	3
CAPAZ	1	2
interes	1	2
madurez	1	1
	29	109



BIENESTAR / MANUFACTURA

Calidad de vida	F	Q	Económicos	F	Q	Calidad	F	Q
Calidad de vida	14	56	dinero	19	90	calidad	3	11
estabilidad	6	27	comodidad	14	61	facilidad	3	11
paz	8	24	casa	13	52	Calidad de vida	2	7
desarrollo	4	12	suelo	11	38	equidad	2	7
descansar	4	11	salario	4	15	prioridad	1	6
patri monio	2	10	prestaciones	3	11	aseguramiento	1	5
meta	3	9	solvencia	2	8	avance	1	5
contento	2	8	Remuneración	2	8	buscar	1	5
superacion	2	8	ahorro	2	7	lo deseado	1	5
disfrutar	2	7	carro	2	7	beneficio	1	4
crecer	1	6	departamento	2	7	no falte	1	4
fuerte	1	6	solvencia económica	2	6	comun	1	3
prosperidad	2	6	suguridad	1	6	confiable	1	3
motivación	1	5	bienes	1	5	tener	1	3
calidad interna	1	4	ingreso	1	5	oportunidad	1	2
gusto	1	4	poder adquisitivo	1	5	mucho	1	1
permanencia	1	4	buena casa	1	4		22	82
realización	1	4	coche	1	4			
ser útil	1	4	muebles	1	4			
bien vivir	1	4	vestido	2	4			
estabilidad economica	1	4	suelo suficiente	1	4			
mejor vida	1	4	agumaldo	1	3			
necesidades cubiertas	1	4	fondo de ahorro	1	3			
Alivio	1	3	vivienda	1	3			
equilibrio	1	3	incentivo	1	3			
riqueza	1	3	trabajo seguro	1	3			
gozo	1	2	reconocimiento	3	2			
mantener	1	1	Terrenos	1	1			
	66	243		95	369		10	34

Obscatulos	F	Q
incomprendido	1	6
insatisfecho	1	5
enojado	1	4
preocupante	1	4
renegado	1	4
costoso	1	3
futuro incierto	1	3
Pago	1	3
Estres	1	1
preferencia	1	1
	10	34

Seguridad	F	Q
seguridad	20	83
estimulo	2	7
ganas	2	7
capacidad	1	6
necesidades	2	6
por medio del trabajo	1	6
esfuerzo	2	5
sencillez	1	5
por medio de la seguridad	1	5
disciplina	1	4
empuje	1	4
hábitos	1	3
protección	1	3
Retiros	1	2
	37	146

Aceptación	F	Q
progreso	11	32
bien	2	9
lo máximo	1	6
objetivo	1	6
positivo	1	6
conforme	1	5
importante	1	5
Aceptable	1	4
valores	1	4
nuevo	1	2
bueno	1	1
poco	1	1
	23	81

Salud	F	Q
alimentación	6	18
vivir bien	3	14
deporte	4	12
gastos médicos	2	10
comida	2	8
higiene	2	6
no preocupaciones	1	6
buena atención	1	5
comer	2	5
sonrisas	2	5
no estres	1	4
seguro de vida	1	4
buen alimento	1	3
comer bien	1	3
medico	1	3
sin preocupaciones	1	3
hospital	1	2
humor	1	2
medicina	1	2
ejercitar	1	1
	35	116

Humanista/Afectivo	F	Q
hogar	4	14
hijos	3	11
esposa	2	8
novia	2	7
pais	2	6
mi familia	1	4
para el mundo	1	4
para la fauna	1	3
gente	1	2
humano	1	1
	18	60

Tiempo libre	F	Q
tiempo libre	2	8
vacaciones	2	7
tiempo	2	6
viaje	2	6
Diversión	2	5
Actividades fuera oficina	1	4
futbol	1	4
unión familiar	1	4
con la familia	1	3
relacion con los demas	1	3
pasear	1	2
unión	1	2
playa	1	1
	18	55

Educativos	F	Q
escuela	2	6
educación	1	4
formación	1	3
preparación	1	3
estudio	1	2
	6	18

Empresa	F	Q
empresa	6	26
compañía	3	12
compañeros	3	8
para los trabajodes	1	4
área de trabajo	1	3
clientes	1	3
agricultura	1	1
	16	57

Ambiente/amistad	F	Q	Área	F	Q
amistad	12	39	familiar	45	215
confianza	7	34	trabajo	20	82
amor	6	20	social	9	38
armonia	6	20	personal	7	32
convivencia	3	12	ambiente	3	10
compañerismo	3	10	futuro	3	9
apoyo	3	9	meta	3	9
ayudar	3	8	en mi casa	1	6
a gusto	2	7	espiritualidad	1	6
cero estres	1	6	cultural	1	5
equipo	3	6	en la oficina	1	5
buen ambiente de trabajo	1	4	mentalmente	1	5
claro	1	4	propia	1	5
compatibilidad	1	4	en el ambiente	1	4
compromiso	1	4	finanzas	1	4
agradable	1	3	laboral	1	4
Actividad agradable	1	3	empleo	1	3
aprendizaje	1	3	en mi trabajo	1	3
calma	1	3	general	1	3
calor	1	3	medio ambiente	1	3
clima organizacional	1	3	mi trabajo	1	3
cordialidad	1	3	proyectos	1	3
credibilidad	1	3	proyectos del trabajo	1	3
estar bien	1	3	total	1	3
claridad	1	2	ambiente social	1	1
Dar	1	2	físico	1	1
espacio	1	2	lugar de trabajo	1	1
compartir	1	1	sentimental	1	1
	66	221		111	467

## CONOCIMIENTO / MANUFACTURA

Medios/instrumentos	F	Q
experiencia	29	113
estudio	20	95
CAPACITACION	19	80
TECNOLOGIA	3	10
computadoras	3	9
VIDA	2	7
maestria	2	6
exposición	1	5
Tec	1	5
Autoaprendizaje	1	4
autoestudio	1	4
becas	1	4
convenio	1	4
folletos	1	4
Rotación de puestos	1	4
seminarios	1	4
Viajar a otras unidades	1	4
autocapacitación	1	3
internet	1	3
observación	1	3
	91	371

Seguridad	F	Q
seguridad	10	33
BIENESTAR	2	7
estabilidad	2	7
felicidad	2	6
	16	53

Obstaculo	F	Q
inversión	2	8
pobre	1	6
inadecuado	1	5
no reconocido	1	5
desaprovechado	1	4
frialdad	1	4
inseguridad	1	3
irregular	1	3
pago	1	3
carencia	1	2
sueños	1	2
estres	1	1
	13	46

Tiempo	F	Q
CONTINUO	5	17
TIEMPO	5	13
	10	30

Ambiente	F	Q
COMPARTIR	5	18
COMUNICACION	5	18
CONFIANZA	3	12
interacción cultural	1	5
correcto	1	4
DAR	1	4
Alegria	1	3
amistades	1	2
empatia	1	2
transmitir	1	2
	20	70

Aprendizaje	F	Q
Aprendizaje	12	50
amplio	5	27
Aplicación	7	23
oportunidad	5	16
promocion	3	11
Calidad	4	10
facilitarlo	2	8
incrementar	2	8
muchos	2	8
informar	2	8
estrategias	2	7
Visión	2	7
administración	2	6
muy bueno	1	6
objetivo	1	6
evaluar	3	6
liderazgo	2	6
para todos	1	5
ponerlo en práctica	1	5
Información de la empresa	1	5
alcance	1	4
claro	1	4
información	1	4
presupuesto	1	4
escalas	1	4
orden	1	4
planeacion	2	4
registros	2	4
ADQUIRIR	1	3
difusión	1	3
justo	1	3
norma	1	3
apoyo	1	3
consistencia	1	3
concenso	1	2
BIBLIOTECA	1	2
	78	282

Desarrollo	F	Q
desarrollo	9	41
decisión	3	8
trabajo pleno	1	6
buen desempeño	1	5
resultado	1	5
necesario crecimiento	1	4
mejora continua	1	3
orientar	1	3
cambios	1	1
eficiencia	1	1
	20	77

Progreso/crecimiento	F	Q
progreso	12	49
CRECIMIENTO	7	32
logro	9	31
satisfacción	8	27
SUPERACION	7	25
avance	2	12
exito	4	10
enseñar	3	7
realización	2	7
alto desempeño	1	6
afrontar	1	4
desarrollo personal	1	4
actuación	1	3
ACTUAR	1	2
ampliar ideas	1	2
defenderme	1	2
aclarar	1	1
	62	224

Cultura	F	Q
administracion	2	6
capital intelectual	1	3
ventaja	1	3
	4	12

Aceptación/positivo	F	Q
VALOR	7	26
Necesidad	5	23
Practica	4	14
BUENO	2	12
base	2	11
VASTO	2	10
suficiente	2	9
importancia	2	7
Practico	2	7
Desconocimiento	1	6
es Comprender	1	6
esencial	1	6
reto	1	6
acero	1	5
Herramienta	1	5
ALIMENTO	1	4
base para mejorar	1	4
Enriquecer	1	4
propiedad	1	4
reforzarlo	1	4
SUPERIOR	1	4
beneficio	1	3
fugaz	1	3
Flama	1	3
programador	1	3
Primordial	1	3
útil	1	3
excelente	1	2
Orgullo	1	2
recurso	1	2
renovación	1	2
riqueza	1	2
desaprender	1	1
	52	206

Académico	F	Q
sabiduria	8	34
saber	6	33
ACTUALIZACION	3	13
General	3	12
bases	2	11
dominio	2	10
CONOCER	2	8
sobresalir	2	8
especializar	1	6
saber como	1	6
humano	2	6
solución	1	5
hacer	1	4
saber mas	1	4
solución de problemas	1	4
CIENTIFICO	1	4
vivencia	1	4
innovación	1	3
TEORICO	1	3
Y2K1	1	3
historico	2	2
mundial	1	2
nación	1	2
	45	187

Mejora/dinero	F	Q
mejora	7	23
dinero	5	18
reconocimiento	4	14
estatus	4	13
poder	3	12
poseer	1	3
remuneración	1	2
	25	85

Habilidad/capacidad	F	Q
Habilidad	7	39
CAPACIDAD	5	20
DEDICACION	3	10
análisis de MP	1	6
creatividad	1	6
discusión	2	6
esfuerzo	2	6
Análisis de falla	1	5
inteligencia	2	5
audaz	1	4
envidia	1	4
escuchar	1	4
iniciativa	1	4
interés	1	4
aprovechar	1	3
ACTITUD	1	3
decidir	1	3
entender	1	3
atención	1	2
certeza	1	2
entrega	1	2
estimulo	1	2
	37	143

Empresa	F	Q
CULTURAL	8	31
técnico	8	27
procesos	5	20
laboral	3	14
AREA	3	12
producto	3	11
de la empresa	1	6
del puesto	1	6
en máquina	1	6
maquinas	1	6
mi trabajo	1	6
area de trabajo	1	5
dela compania	1	5
economía	2	5
fabricación	1	5
operación	1	5
De liderazgo	1	4
software	1	4
soldadura	1	4
soporte	1	4
politico	1	3
procedimientos	1	3
trato personal	1	3
	48	195

Familiar	F	Q
familiar	6	20
personal	5	19
ingles	2	9
profesional	3	8
dibujar	1	5
religion	1	5
futuro	1	4
idiomas	1	4
Salud	1	4
social	1	3
deportivo	1	2
	23	83

Tecnica	F	Q
tecnica	6	28
preparacion	5	22
responsabilidad	3	9
Madurez	2	7
mente	1	6
opinion	2	6
involucramiento	1	4
mente abierta	1	4
querer	1	4
perseverancia	1	4
ser observador	1	4
talento	1	4
preguntar	1	2
versatilidad	1	2
	27	106

## CRECIMIENTO / MANUFACTURA

Obstaculo	F	Q
jerarquia	2	6
limitado	1	6
no hay	1	6
falta	1	5
forzado	1	5
no claro	1	5
si te estorba	1	5
estancado	1	4
inadecuado	1	4
pequeño	1	4
estrés	1	2
	12	52

Dinero	F	Q
dinero	10	34
Reconocimiento	8	29
SUELDO	7	28
estatus	3	12
estabilidad	3	10
aumento	1	6
patrimonio	1	6
PRESTACIONES	2	5
ascenso	1	4
categoria	1	4
promocion	1	4
solvencia	1	4
ingresos	1	3
pago	1	3
RECOMPENSAS	1	3
utilidades	1	3
	43	158

Fisico	F	Q
mas gente	1	6
Chaparro	1	4
	2	10

Costumbres	F	Q
laboral	3	13
estratégico	2	6
cultural	1	5
costumbres	1	4
	7	28

Trabajo	F	Q
TRABAJO	13	55
educacion	10	40
capacitacion	7	28
trabajo en equipo	3	9
carreras	2	8
Autoestudio	1	5
cursos	1	5
aprendizaje	1	4
leer	1	4
titulo	1	4
Automotivacion	1	3
Tropiezos	1	3
maestria	1	2
	43	170

Ambiente	F	Q
Alegria	4	15
Amistad	4	10
Armonia	1	5
Ambiente	1	3
Compartir	1	3
	11	36

Tiempo /diario	F	Q
Diariamente	3	8
TIEMPO	2	8
Años	1	3
	6	19

Aceptación	F	Q
Necesario	7	28
meta	7	27
buscarlo	4	16
beneficios	2	7
Acceptable	1	6
POSITIVO	1	6
SOSTENIDO	1	6
surgir	1	6
arriba	1	5
Evolución	1	5
vale mas	1	5
Aciertos	1	4
Adelante	1	4
alza	1	4
ascendente	1	4
no caer	1	4
tamaño	1	4
aumentar	1	3
Desafío	1	3
Ejemplo	1	3
Fin	1	3
Primordial	1	3
saludable	1	3
verdad	1	3
controlado	1	2
lo que buscamos	1	2
proceso	1	2
	43	168

Conocimiento	F	Q
conocimiento	15	59
empleo	3	10
excelencia	1	2
actuar	1	1
diferenciación	1	1
	21	73

Estudio	F	Q
estudio	11	51
buscario	4	16
Profesionalismo	3	13
habilidad	3	12
aprender	3	11
dedicación	3	10
analizar	2	5
participar	1	5
voluntario	1	5
Actitud	1	4
Actividades	1	4
asimilarlo	1	4
competencia	1	4
encontrario	1	4
propiciarlo	1	4
aptitud	1	3
capaz	1	3
eficiente	1	3
perservar	1	3
hacer	1	1
	42	165

Progreso	F	Q
PROGRESO	21	90
resultados	3	10
INCREMENTO	2	7
clase mundial	1	5
venta mejor	1	5
buen resultado	1	4
Buen trabajo	1	4
logro de metas	1	4
innovacion	1	3
mejor trabajo	1	3
VENTAS	1	3
indicadores	1	1
	35	139

Expectativa	F	Q
continuo	7	32
madurez	6	25
calidad	8	24
Liderazgo	5	16
objetivo	4	14
Progresista	3	13
constante	2	10
REAL	2	9
Realización	2	7
medir	3	7
preparación	2	7
alcanzar	2	6
dar la oportunidad	1	6
Prolongado	1	6
estimulo	1	6
Planeación	1	6
aprovechable	1	5
brotar	1	5
Doble y Doble	1	5
	74	279

población/externo	F	Q
población	3	10
grupos	2	7
pais	2	6
nacion	1	5
mexico	1	4
Ciudad	1	3
global	1	3
mundial	1	2
mercado	1	1
	13	41

Responsabilidad	F	Q
Responsabilidad	4	19
esfuerzo	4	15
compromiso	3	14
HONESTIDAD	2	9
confianza	2	6
apoyo	2	5
respeto	2	5
optimismo	1	4
voluntad	1	4
amor	1	3
Disciplina	1	3
luchar	1	3
	24	90

Empresa	F	Q
empresa	6	31
equipo	4	13
en el trabajo	2	10
negocios	2	9
organización	2	8
puesto administrativo	1	6
relaciones	2	6
de la empresa	1	5
departamento	1	5
en fábricas	1	5
en trabajo	1	5
PUESTO	1	5
cooperación	1	4
en puestos	1	4
manufactura	1	4
unidad	1	4
vida laboral	1	4
empresa	1	3
empresario	1	3
escuela	1	3
planta	1	3
producción	1	3
SERVICIO	1	3
supervisor	1	3
poder	1	1
	37	150

Desarrollo	F	Q
desarrollo	23	110
personal	10	101
mejora	11	50
experiencia	11	44
desempeño	11	43
Bienestar	13	42
Satisfacción	10	38
logro	8	36
éxito	6	26
SALUD	6	25
SOCIAL	7	25
Económico	6	23
vida	6	22
avanzar	5	21
Edad	4	18
espiritual	4	17
HIJOS	3	16
SUPERACION	4	16
PROFESIONAL	3	13
INDIVIDUAL	2	12
VALORES	4	12
SEGURIDAD	3	11
triunfar	2	10
bb	2	9
hogar	3	9
ideas	2	8
Felicidad	2	8
entendimiento	2	7
salario	2	7
futuro	2	7
REALIZACION	2	7
en conocimiento	1	6
ahorro	2	6
desarrollo personal	1	6
	219	940

fortalecer	1	6
fuerte	1	6
mejor desempeño	1	6
orgullo	1	6
ser grande	1	6
en experiencia	1	5
SABIDURIA	1	5
tranquilidad	1	5
en madurez	1	4
fe	1	4
propio	1	4
vida familiar	1	4
cuerpo	1	4
INTELLECTUAL	1	4
mental	1	4
consolidacion	1	4
contento	1	4
crecer	2	4
engrandecerse	1	4
ser mejores	1	4
en el entendimiento	1	3
niños	1	3
moral	1	3
ayudar	2	3
Buen compañero	1	3
Buena actitud	1	3
cambio	1	3
Mejores condiciones	1	3
paz	1	3
perfeccionar	1	3
vanguardista	1	3
amigos	1	1
Bienes	1	1
Buena persona	1	1
	219	940

DESEMPEÑO / MANUFACTURA

Administración	F	Q
objetivos	8	29
liderazgo	5	17
retroalimentación	4	15
recursos	3	10
orden	2	8
medir	1	6
acciones conectivas	1	5
plan de carrera	1	5
consistencia	1	4
Dirección	1	4
metas claras	1	4
organizar ordenar	1	4
programado	1	4
alineación	1	3
claridad	1	3
control	1	3
planeación	1	2
	<b>34</b>	<b>126</b>

Integral	F	Q
laboral	6	29
familiar	5	19
profesional	3	11
social	2	9
individual	2	8
cultural	1	4
económico	1	4
depurativo	1	3
general	1	3
intelectual	1	3
progresista	1	3
ambiental	1	2
emocional	1	2
mental	1	2
	<b>27</b>	<b>102</b>

Intelectual/	F	Q
capacidad	4	18
competencia	4	12
preparación	1	5
busqueda	2	4
ideas	1	4
preparar	1	4
capaz	1	1
	<b>14</b>	<b>48</b>

Medición	F	Q
evaluación	9	36
calificación	5	18
avance	3	13
encuesta	1	6
medible	1	6
proyección	1	6
Autoevaluación	1	4
variable	1	4
gráficos	1	3
	<b>23</b>	<b>96</b>

Capacitación	F	Q
capacitación	9	34
conocimiento	8	31
estudio	4	22
escuela	4	17
experiencia	2	9
carrera	1	6
estudiar	1	6
revista	1	5
cursos	1	4
entrenamiento	1	4
apoyo supervisor	1	3
juntas	1	3
recreación	1	2
	<b>35</b>	<b>146</b>

Aptitudes	F	Q
habilidad	5	28
esfuerzo	6	26
actitud	5	21
compromiso	5	16
puntualidad	3	14
aprender	3	11
ánimo	3	10
creatividad	2	7
responsabilidad	2	7
honesto	1	7
esforzarse	1	6
buen uso del tiempo	1	4
comunicarse	1	4
improvisar	1	4
ganas	1	4
Dedicación	1	3
imaginación	1	3
entrega	1	3
ejecución	1	2
Escucha	1	1
Honestidad	1	1
	<b>46</b>	<b>182</b>

Ambiente/alegría	F	Q
alegría	2	6
compañerismo	2	6
no frustrante	1	5
No agobiante	1	4
cooperación	1	2
	<b>7</b>	<b>23</b>

Individuo	F	Q
físicamente	2	8
en mis hijos	2	8
en mi carrera	1	5
futuro	1	4
moralmente	1	4
ambiente	1	3
en la casa	1	3
en mi vida	1	3
iglesia	1	3
vida	1	3
amigos	1	2
salud	1	2
yo mismo	1	2
humano	1	1
	<b>16</b>	<b>51</b>

Externo	F	Q
ciudad	1	3
cosa	1	3
pais	1	3
sociedad	1	1
	<b>4</b>	<b>10</b>

Tiempo/continuo	F	Q
tiempo	2	6
diario	1	4
	<b>3</b>	<b>10</b>

Trabajo	F	Q
trabajo	35	168
trabajo en equipo	8	34
en el trabajo	4	20
empresa	4	19
labor	4	16
equipo	5	13
jefe	3	13
Acitividad	3	12
tarea	2	11
empresa	2	9
mi trabajo	1	6
de trabajo	1	5
departamento	1	5
proyecto	1	5
puesto	1	5
area laboral	1	4
clientes	1	4
compañeros	1	4
empleado	2	4
en equipo	1	4
en mi trabajo	1	4
labor diaria	1	4
lo que hace	1	4
proyectos de trabajo	1	4
subordinado	1	4
unidad	1	4
areas	1	3
cooperación	1	3
equipo de trabajo	1	3
trabajo administrativo	1	3
trabajos	1	3
en la planta	1	2
grupo	1	2
oficina	1	2
en mi area	1	1
	<b>96</b>	<b>407</b>

Obstaculos	F	Q
regular	2	10
bajo	2	8
poco	2	8
inútil	1	6
irregular	1	6
no muy alto	1	6
sin reconocimiento	1	6
Afectado	1	5
confrontación	1	5
malo	1	5
no definido	1	5
no reconocido	1	5
renunciar	1	5
fracasos	1	4
mucho sin la camiseta	1	4
presión	1	4
salir	2	4
truncar	1	4
barreras	1	3
fatiga	1	3
gerencia estricta	1	3
insatisfecho	1	3
mal evaluado	1	3
mal valorado	1	3
mediocre	1	3
no reconocen	1	3
mucho	1	3
te estorban	1	3
bajo costo	1	2
castigo	1	2
no impulsan	1	2
demasiado	1	2
realista	1	2
regañó	1	1
	<b>38</b>	<b>141</b>

Aceptación	F	Q
Bueno	6	28
cumplimiento	5	21
alto	4	18
bienestar	4	12
excelente	2	12
exitoso	2	9
adecuado	2	8
reto	2	8
alcanzar	2	7
es positivo	1	6
expectativas	2	6
ideal	1	6
importancia	1	6
positivo	1	6
agrado	1	5
de calidad	1	5
durabilidad	1	5
grande	1	5
suficiente	1	5
activado	1	4
aumentarlo	1	4
correcto	1	4
Deber ser	1	4
emotivo	1	4
fin	1	4
funcionamiento	1	4
sensación	1	4
superior	1	4
urgente	1	4
valorado	1	4
valorar	1	4
Aceptable	1	3
agradecimiento	1	3
beneficio	1	3
es mayor	1	3
factible	1	3
oportuno	1	1
	58	242

Metas	F	Q
metas	16	61
progreso	7	31
mejorar	5	21
desarrollo	5	19
rendimiento	4	19
productividad	5	15
buen trabajo	2	11
crecer	2	11
excelencia	3	11
efectividad	3	9
optimización	2	9
servicio	3	9
hacer cosas	1	6
hacer las cosas bien	1	6
evolución	1	5
trabaja bien	1	5
trabajar	1	5
utilidades	2	5
hacer	1	4
hacer lo mejor	1	4
innovacion	1	4
iso 9000	1	4
logro de objetivos	1	4
trabajo estable	1	4
valor agregado	1	4
crecer bien	1	3
hacer bien	1	3
justo a tiempo	1	3
trabajar en equipo	1	3
existo laboral	1	2
mejora continua	1	1
	77	301

Motivación	F	Q
logros	14	50
motivación	9	32
reconocimiento	7	26
superacion	5	24
Actualización	4	18
oportunidad	4	17
dinero	4	15
realización	3	15
promoción	4	13
sueldo	3	13
remuneración	4	12
apoyo	3	9
premiado	2	9
compensación	2	8
ganar	2	6
ser util	1	6
Condición segura	1	5
condiciones favorables	1	5
ascenso	1	5
buscar	1	5
lograr	2	5
apego a expectativas	1	4
estimulación	1	4
estimulos	1	4
justo	1	4
estabilidad	1	4
éxito personal	1	4
mejor vida	1	4
convivir	2	3
haber cumplido	1	3
buen trato	1	3
mas dinero	1	3
mas estabilidad	1	3
maximo	1	3
salario	1	3
sentirse bien	1	3
equidad	2	3
	95	353

### EMPRESA / MANUFACTURA

Simbolo	F	Q
marca	4	15
gente	4	14
AMARILLO	3	9
estacionamiento	1	4
naturaleza	1	4
color verde	1	3
historia	1	3
comedor	1	2
	16	54

Servicio	F	Q
servicio	7	25
cultivo	1	4
entrega al cliente	1	4
satisfacción al cliente	1	4
soporte al campo	1	4
diseño	1	3
exposicion interior	1	3
ayuda agricola	1	2
	14	49

Identidad	F	Q
mi trabajo	3	17
imagen	5	16
pertenencia	2	12
mi casa	3	10
mi familia	2	8
vida	2	6
mi compañía	1	5
Identidad	1	4
mis amigos	1	3
mi satisfacción	1	3
mi vida	1	3
mi rancho	1	1
todo	1	1
	24	89

Tractores/productos	F	Q
tractores	24	70
implementos	8	32
maquinaria	6	24
equipo agricola	2	11
excavadora	2	7
equipo	2	6
ARADO	1	5
equipo industrial	1	5
herramientas	2	5
implementos agricolas	1	5
dieser	1	4
retroexcavadoras	1	4
cwis	1	3
refacciones	1	1
	53	182

Mala percepción	F	Q
lugar de trabajo	1	6
presión	2	5
lo mismo	1	4
mucha presión	1	4
precio	1	4
no acciones inmediatas	1	3
no humildad	1	3
precio alto	1	3
comedor feo	1	2
prepotencia	1	1
	11	35

Tiempo/pasan	F	Q
Dia a dia	1	4
lunes a viernes	1	4
	2	8

Campo/Clientes	F	Q
campo	12	51
clientes	6	17
tierra campo	1	5
campesino	1	3
clientes satisfechos	1	3
	21	79

Producción agricola	F	Q
produccion agricola	1	5
procesos	1	4
produccion	1	1
	3	10

Desempeño	F	Q
desempeño	6	25
entrega	3	8
esfuerzo	1	4
ganar	1	4
cumplimiento	1	3
empuje	1	3
exigencia	1	3
puntualidad	1	3
tenacidad	1	3
talento	1	2
	17	58

Beneficios	F	Q	Beneficios	F	Q
seguridad	19	70	buen trabajo	1	4
progreso	14	61	buenas prestaciones	1	4
conocimientos	7	31	capacitacion	2	4
aprender	8	29	estimulo	1	4
innovación	7	29	estudio	1	4
suelo	6	23	mejora	1	4
desarrollo	7	22	sostenimiento	1	4
satisfacción	6	22	compensación	1	3
empleo	5	19	desarrollo personal	1	3
crecimiento	5	17	entrenamiento	1	3
estabilidad	4	17	facilidad	1	3
logro	5	14	forma de vida	1	3
oportunidad	5	14	formación	1	3
reconocimiento	4	14	realización	1	3
dinero	3	12	satisfacción personal	1	3
ALIMENTOS	3	8	satisfecho	1	3
educación	2	8	sosten	1	3
prestaciones	3	8	conocer	1	2
experiencia	2	7	estatus	2	2
solidez	2	7	viajar	1	2
crecer	1	6	antigüedad	1	1
economía	2	6	mejor vida	1	1
prosperidad	2	6	profesión	1	1
grandeza	2	5	relación	1	1
salud	1	5			
				135	532

Calidad	F	Q
calidad	47	215
prestigio	10	39
empresa	5	25
renombre	4	20
tecnología	6	19
buen empresa	3	15
compañía	2	8
vanguardia	2	8
agropecuaria	2	7
costosa	2	7
bien hecho	1	6
computadoras	2	6
empresa lider	1	5
es calidad	1	5
constitución	1	4
distinción	1	4
resistente	1	4
sistema	1	4
buen marca	1	3
clase	1	3
clase mundial	2	7
conservador	1	3
corporativo	1	3
distribuidores	1	3
empresa buena	1	3
alto	1	2
caro	1	2
compañía mundial	1	2
presencia	1	2
USA	1	2
cambio	1	1
objetivos	2	5
productividad	2	5
Garantía	1	4
Futuro financiero	1	2
Globalización	2	4
	114	457

Familiar	F	Q
familia	8	35
tradicón	6	18
AMIGOS	5	14
papa	1	6
mama	1	5
Departamento	1	4
empleados	1	4
hermanos	1	4
hijos	1	4
esposa	1	3
nietos	1	3
raíces	1	3
tios	1	3
Abuelos	1	2
casa	1	2
nueras	1	2
rancho	1	2
Bisabuelo	1	1
	34	115

Buen ambiente	F	Q
confianza	9	35
trabajo en equipo	4	16
competencia	4	14
convivencia	2	8
buen ambiente	2	7
comunicación	2	6
respaldo	1	6
Agradable	1	4
amistoso	1	4
buen lugar	1	4
buen lugar de trabajo	1	4
hobby	1	4
aprobación	1	3
comodidad	1	3
solidaridad	2	3
agusto	1	2
bonito	1	2
buen gente	1	2
gusto	1	2
Tranquilidad	1	1
	38	130

Bienestar	F	Q
bienestar	20	83
orgullo	7	23
compañerismo	6	17
amistad	6	15
competitividad	4	15
apoyo	4	9
honestidad	2	9
respeto	2	9
motivación	2	8
responsabilidad	2	8
cariño	2	6
comprensión	2	5
ética	1	5
ánimo	1	4
Emocionado	1	4
privilegio	1	4
Admiración	1	3
anonadado	1	3
con los demas	1	3
es especial	1	3
maximo	1	3
madurez	1	1
	69	240



## BIBLIOGRAFÍA

1. ADELSBERG, David A Van, "It's time for training to measure up", Directorship, Westport, 1999.
2. AREVALO, Juan Carlos, "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar ", Tesis de postgrado, Universidad Santa María Decanto, Caracas, 2000.
3. BRELADE, Sue; Harman, Chris, "Using human resources to put knowledge to work", Knowledge management Review, Marzo, 2000.
4. BUENO, Eduardo, "Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual", Gestión del conocimiento, [http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/eduardo\\_bueno/gdc.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/eduardo_bueno/gdc.htm), 1 de marzo, 2001.
5. BURMAN, Allan V; "Investing in people", Government Executive, Washington, 2000.
6. CLAVER, Cortés Enrique; Gascó, Gascó José Luis; Llopis, Taverner, Juan; "Dirección y Directores de Recursos Humanos", Universidad Alicante, Alicante 1997.
7. COWEY, Mike, "What is a knowledge company", New Zeland Management, Auckland, Diciembre, 1999.
8. COWEY, Mike, "Knowledge economy-fact or fad", New Zeland Management, Auckland, mayo, 2000.
9. DAVENPORT, Thomas H. y PRUSAK, Laurence. "Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know". Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. 1998.
10. DÁVILA, Anabella, Martinez, Nora, "Cultura en Organizaciones Latinas", Ed. Siglo XXI, México, DF, 1999.
11. DE LONG, David W; Fahey, Liam; "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", The Academy of Management Executive, Ada, Noviembre 2000.
12. DIAZ-GUERRERO, Rogelio, Szalay, Lorand, "El mundo subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos", Ed. Trillas, México, 1993.

13. DOLMAT-CONNELL, Jack, "Developing a reward strategy that delivers shareholder and employee value", Compensation and Benefits Review. Saranac Lake, 1999.
14. EAKMAN, Beverly K., "The perfect crime: How psychology and high-tech maketing deformed education", Vital Speeches of the Day, Nueva York, 2001.
15. EDER, Klaus, "Societies Learn and yet the World is Hard to Change", European Journal of Social Theory, Humboldt University, Berlin, 1999.
16. FILIUS, Rene, "Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases", Journal of workplace Learning: Employee counselling Today, Octubre 18, 2000.
17. FINERTY, Terry, "Integrating Learning and Knowledge Infrastructure", Journal of Knowledge Management, Vol. 1, Núm 2, Diciembre de 1997.
18. GARCIA, Ávila José Luis, Tesis "Los recursos humanos como factor productivo modelo para determinar eficiencia, productividad y necesidades de adiestramiento en la industria de transformación en el estado de Nuevo León", México, 1971.
19. GUTIERREZ-CUEVAS, Carlos, "Estructura de las organizaciones y circulación de conocimientos", Gestión del conocimiento, <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/cgutierrez/organizaciones.htm>, 1 de marzo, 2001.
20. HARRISON, Roy, "Intellectual Assessment", People Management, Londres, abril, 1998.
21. HORIBE, Frances, "Managing knowledge workers", John Wiley & Son, Canada, 1999.
22. HOSTEDE, Gerert, <http://www.onepine.demon.co.uk/prhof.htm>, 2001.
23. KING, William R, "Strategies for creating a learning organization", Information system management, invierno, 2001.
24. KINNI, Theodore, "Delivering on the promise: How to attract, manage, retain Human Capital/ soulWork: Finding the work You Love, Loving the work you have", Training, Minneapolis, 1998.
25. KRUMBOLTZ, John D, "The school-to-work transition from a learning theory perspective", The carrer development Quarterly, Alejandria, Junio, 1999.

26. LARSEN, Jacob Norving; "Knowledge, human resources and social practice: The knowledge intensive business service firm as a distributed knowledge system", *The service Industries Journal*; Londres, 2001.
27. LAWLER; Edward E, "Human Capital", *Executive Excelence*, Febrero, 2001.
28. LEBLANC, Peter; Rich, Jude; Mulvey, Paul; "Improving the return on human capital: new metrics", *Compensation and benefits Review*, Saranac Lake, 2000.
29. LEBLANC, Peter, "Improving returns on human capital through people strategies", *ACA News*, Scottsdale, 1999.
30. LIEBOWITZ, Jay, "KM Handbook", Ed. CRC Press LLC, 1999.
31. LIEBOWITZ, Jay, "Information Technology Management: A Knowledge Repository", CRC Press LLC, Boston, 1999.
32. MILLER, Roger, "How cultures affects mergers and acquisitions", *Industrial Management*, Norcross, 2000.
33. MINTER, Stephen G.; "Investing in human capital"; *Occupational Hazards*, Cleveland, 1999.
34. MONTES, Jose Luis, "Filminas clase de comportamiento organizacional", 1999.
35. MYCEK, Shari, "Culture clash... And how to deal with it", *Trustee*, Chicago, 2000.
36. ORDOÑEZ, Ordóñez Miguel; "Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos", *Gestión 2000*, S.A., Barcelona, 1996.
37. PHILLIPS, Tessy, "Knowledge management in the current marketplace", *Oil & Gas Journal*, Tulsa, 2000.
38. ROBBINS, Stephen, "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, México, 1999.
39. SALOPEK, Jennifer J, "Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know", *Training & Development*, Alejandria, 2000.
40. SENGE, Peter, "La quinta disciplina", Granica, Argentina, 1992.
41. SIKULA, F. Andrew; McKenna F. John; "Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos", Limusa, México D.F, 1989.
42. SCHEIN, Edgar, "Organizational Learning: What is New?", MIT Sloan School of Management, The Society for Organizational Learning, 1999.

43. STIVERS, Bonnie P; Covin, Teresa Joyce; Hall, Nancy Green; Amalt, Steven W, "Harnessing corporate IQ", CA Magazine, Toronto, Abril, 1997.
44. SUBBA, Narasimha; "Organizational Knowledge, Human Resource Management, and sustained competitive advantage: Toward a framework", Competitiveness Review, 2000.
45. TAN, Jeffrey, "Managing knowledge-how to do it a practical case study", The British Journal of Administrative Management, Orpington, Abril, 2000.
46. WEISINGER, Judith Y, Salipante, Paul, "Cultural knowing as practicing: Extending our conceptions of culture", Journal of Management Inquiry, Thousand Oaks, 2000.
47. WE, Gladys, "What is Endogenous Growth Theory?", 1995, URL: <http://mot.cprost.sfu.ca/~we/misc/endogenous.html>.
48. WAYNE, Mondy R; Noe, Robert M; "Administración de Recursos Humanos", Prentice may Hispanoamericana, Edo. De México, 1997.
49. WILEMAN, Andrew, "A capital idea", Management Today, Londres, abril 1999.
50. ZAIRI, Mahamed; "The learning organization: results of a benchmarking study", MCB University Press, 1999.

Centro de Información-Biblioteca



30002008035471