



**UNIVERSITAT  
JAUME I**

MÁSTER UNIVERSITARIO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, DE LAS  
ORGANIZACIONES Y EN RECURSOS HUMANOS 2019/2020

**Título: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE  
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO EN LA FOIA DE CASTALLA.**

Alumna: MACARENA S. FLORENCIO QUILIS

Tutor: MIGUEL ÁNGEL NADAL MARTINEZ

Curso Académico: 2019/2020

## Resumen

El sector industrial sufre con gran vehemencia los cambios del entorno socioeconómico por el impacto que genera en él la necesidad de una continua transformación. Dentro de este contexto, las actividades de fabricación de productos plásticos ha sufrido un gran evolución desde finales del s:XX ,por la aplicación de nuevos materiales a gran diversidad de productos. Disponer de personal cualificado en esta industria es imprescindible para desarrollar dicha actividad y evolucionar hacia el futuro. En la actualidad, las empresas de fabricación de productos de plástico tienen dificultad para cubrir estos puestos de trabajo especializados, ya que no se abastece de suficiente personal a través de la formación profesional. El objetivo de este estudio es conocer cómo se está realizando el aprendizaje organizacional, siendo éste una fórmula para disponer de personal preparado. Para ello se ha realizado una medición del aprendizaje organizacional y se ha valorado la actividad formativa dentro estas industrias en la sub-comarca de la Foia de Castalla. Los resultados muestran que estas empresas expresan una buena Capacidad de Aprendizaje Organizativo (CAO), aunque su actividad formativa está por debajo del índice de “hora de formación por persona” que se muestra en España. Además se han utilizado otros indicadores de información como es el tamaño de la empresa y el promedio de rotación de personal.

*Palabras clave:* Aprendizaje organizacional, capacidad de aprendizaje organizativo, formación, fabricación de productos de plástico, Foia de Castalla

## Abstract

Industrial sector suffers with vehemence the changes of the socio-economic environment because of the impact which generates the necessity of continuous transformation. Inside this context, the manufacture activity of plastic products has suffered a big evolution since the end of the twentieth century, because of the new materials application in great diversity of products. Have skilled workers in this industry is essential for develop such activity and evolve into the future.

Currently, plastic manufacturing companies has difficulties covering these specialized jobs, because staff through vocational training is not enough. The objective of this study is knowing how organizational learning is being done, being this the key for having trained staff. For this a measurement of organizational learning has been made and the formative activity within these industries in the sub-region of la Foia de Castalla has been valued.

The results proof that this companies have good Organisational Learning Capability (OLC), although their training activity is under index of “training time per person” shown in Spain. In addition, other information indicators have been used, such as the size of the company and the average staff turnover.

*Key words:* Organizational Learning, Organisational learning capability, training, manufacturing of plastic products, Foia de Castalla

## Índice

1. Introducción.....	4
1.1 Definición del sector productivo y definición del tema a trabajar .....	5
1.2 Revisión de la literatura.....	8
2. Objetivos .....	15
3. Metodología.....	15
3.1. Método .....	15
3.2. Procedimiento.....	18
3.3. Temporalización.....	20
4. Resultados .....	20
5. Presupuesto.....	26
6. Conclusiones finales.....	26
6.1. Competencias adquiridas en el cursado de las asignaturas del máster .....	27
6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM. ....	29
7. Referencias y webgrafía. ....	31
8. Anexos.....	38

## 1. Introducción

Hoy en día se necesita más que nunca que las empresas sepan aprovechar sus conocimientos y saber hacer para adaptarse a las demandas de un contexto productivo tan competitivo y cambiante. Son las personas las que adquieren estas competencias y las aplican en el trabajo, pudiendo considerar estas acciones (adquirir y aplicar) como aprender para un buen desempeño actual y futuro. Pero son las organizaciones con sus prácticas las que hacen posible este aprendizaje, consiguiendo que los conocimientos sean accesibles, adaptados a las demandas laborales reales y además inciten unas actitudes que favorezcan el crecimiento y la mejora profesional de manera continuada. Como organizaciones responsables del aprendizaje para capacitar me refiero tanto a las instituciones educativas, que ofrecen una preparación inicial profesional, como a las empresas, que hacen posible que la persona siga formándose y desarrollándose profesionalmente, y que se trata de un cometido de la gestión de los recursos humanos (De la Calle Durán, M. C. y Ortiz de Urbina Criado, M., 2018)

En la comarca en la que resido (Comarca de l'Alcoià en Alicante), se desarrollan dos de las actividades productivas con un alto índice de especialización en la Comunidad Valenciana y que son: por un lado, las actividades del sector textil- confección, y por otro lado, la fabricación de productos de caucho-plástico. Ambas actividades tienen un fuerte nivel de implantación en esta zona con respecto a la media nacional (Conselleria d'Economia Sostenible, Sectors Productius, Comerç i Treball).

Recientemente en mi actividad profesional relacionada con el fomento del empleo y la formación en esta comarca, he podido conocer más de cerca las características y necesidades de las actividades relacionadas con el sector del plástico-caucho, más concretamente sobre la necesidad de personal cualificado en la industria de fabricación de productos de plástico en la subcomarca de la Foia de Castalla. Una de las vías para cualificarse en esta actividad es a través de la realización de formación reglada en los Ciclos Formativos de FP que se imparten en la zona, aunque la demanda de personal por parte de las empresas es mayor que el número de personas egresadas de estos centros. La otra vía es cubrir estos puestos de trabajo especializados desarrollando a las personas que ya trabajan en las empresas, a través de formación continuada y prácticas organizacionales encaminadas al aprendizaje. A pesar de que se utilizan ambas estrategias, siguen habiendo puestos de trabajo que no se cubren y como consecuencia de ello, las empresas están perdiendo oportunidades de negocio con las que podrían dar mayor o mejor respuesta a sus clientes.

Desde los agentes socio-productivos de la comarca (ayuntamientos, organizaciones empresariales, etc.) se está haciendo lo posible para aumentar el número del alumnado en los ciclos de formación profesional: charlas informativas a familias de ESO, difusión de información a personal de orientación, acciones de dignificación de la FP, impulso de la FP Dual etc. Es en cuanto a la otra vía de formación y desarrollo interno de estas empresas por la que nace mi inquietud de saber más sobre este fenómeno. Al realizar la asignatura de “Cambio Organizacional y Gestión de Calidad” del presente máster, y conocer el concepto de “Aprendizaje organizacional” ha sido lo que me ha motivado a querer conocer cómo se favoreciendo el aprendizaje organizacional en estas empresas e intentar encontrar alguna respuesta que pueda aportar profesionalmente sobre este asunto.

Este estudio trata de conocer cómo se está realizando el aprendizaje organizacional en una parte importante de empresas del sector industrial en la Foia de Castalla, más concretamente en las industrias se dedican a Fabricación de Productos Plásticos. Al saber sobre cómo se efectúa, podremos plantear orientaciones sobre prácticas organizacionales que faciliten el aprendizaje en ellas.

### 1.1 Definición del sector productivo y definición del tema a trabajar

La Foia de Castalla es una sub-comarca natural, situada en el Noroeste de la provincia de Alicante. Está formada por los municipios de Ibi, Onil, Castalla y Tibi, y cuenta con 42.734 habitantes (INE 9), siendo Ibi el municipio mayor con 23. 489 habitantes y con una extensión total de 296 Km<sup>2</sup>.

En esta sub-comarca la actividad productiva se ha caracterizado tradicionalmente por la de fabricación de juguetes, instalándose que en los principios del s. XX grandes fábricas, como son Payá Hnos. S.A o Rico S.A. en Ibi, realizando juguetes de lata. En los años cincuenta del s. XX se empezó a utilizar el material plástico para la realización de juguetes y hubo una importante transformación productiva en la zona: diversificación de los productos, reducción de los costes y aparición de muchas empresas más pequeñas y otras auxiliares, convirtiéndose en un centro productor del juguete y la muñeca. La necesidad de mano de obra de baja cualificación provocó la llegada de personas a la comarca desde diferentes puntos de España, aumentando la población de manera significativa. En los años 70, alrededor de un 1/3 de la producción de juguetes de España estaba hecha en Ibi. Las décadas posteriores, se tuvieron que afrontar diferentes problemas: competencia entre las diferentes pequeñas empresas, la maquinaria queda anticuada, no se invierte en I+D, la demanda de trabajo es de

temporada y esta planificación no se realiza de manera eficiente. Además, la entrada en la Comunidad Económica Europea a mediados de los años 80, provocó un aumento de la competitividad con la llegada de multinacionales a la zona, que trasladarán luego sus fábricas de producción a países del sudeste asiático. Las pequeñas empresas de la zona empiezan a diversificar entonces sus productos del sector plástico aprovechando su *know-how* y la maquinaria que tenían, evolucionando de la fabricación de juguetes a la de productos plásticos. En un inicio se producía productos plásticos para el hogar, siendo posteriormente y hasta el día de hoy una producción de complementos plásticos para la industria de la automoción, la farmacéutica y sanitaria, productos eléctricos, construcción o fontanería, y por supuesto, para las fábricas de juguetes que quedan o para la actividad de la muñeca centrada en la localidad de Onil, ambas actividades han apostado por el diseño y la calidad. Lo que tradicionalmente se llamaba el “Valle del Juguete”, actualmente se le conoce por el “Valle del plástico”, con gran perspectiva de futuro enfocado en la innovación y la sostenibilidad.

La Foia de Castalla ha apostado por mejorar sus infraestructuras, ampliando la ocupación de sus polígonos industriales en los últimos años, haciendo posible un desarrollo industrial a través de unos productores principales y rodeado de sus auxiliares, llegando a denominar el núcleo productivo principal en la comarca de Ibi como “La gran Fábrica”.

La actividad industrial del plástico en la Comunidad Valenciana supone el 20% de las empresas españolas de fabricación de productos de caucho y plásticos, con 910 empresas (DIRCE del INE, 2018). En la Comunidad Valenciana, la industria del caucho y plástico genera una cifra de negocios algo menor a 2,4 millones de euros que equivale al 5,4 % del total industrial (2017 datos de INE e IVE). En la Foia de Castalla se localizan 113 empresas con actividad en Fabricación de Productos plásticos (según los datos de la tesorería de la seguridad social con CNAE 222, en enero de 2020) y que son las son empresas que son el objeto de este estudio.

Según la Asociación de Empresarios de la Foia de Castalla (Ibiae), actualmente el tejido empresarial de esta sub-comarca se caracteriza por ser pymes (menos de 250 empleados) y de carácter familiar y no facturan más de 80 millones de euros. Señalan también que con estas estructuras les resulta más fácil adaptarse y resistir en momentos de crisis (El Confidencial, 26 de junio de 2019)

En lo que se refiere al personal y según un encuentro entre expertos de RRHH de las empresas de la zona organizado por Ibiae el 30 de octubre de 2019, la realidad de su día a día

es que “Las empresas no encuentran los perfiles adecuados que demandan, lo cual es de extrema gravedad en una coyuntura como la actual”, además comentan que el perfil que se requiere es cualificado y resulta difícil retener este talento cuando hay otras empresas que ofrecen mejores condiciones laborales o un trabajo más cerca de su lugar de residencia. En este mismo foro se expusieron las prácticas organizacionales con las que, desde dentro de las empresas, están dando respuesta a esta situación, y algunas de ellas fueron: enseñar a las personas nuevas en la misma empresa transmitiendo la experiencia, realizar promoción interna utilizando métodos de mentoring y procedimentación de procesos de trabajo acompañando con una tutorización para el aprendizaje de ellos.

En cuanto a esta necesidad de personal cualificado, se puede decir que una ocupación que centra la demanda es la de Técnico/a de Transformación de Polímeros, realizando funciones de especialista y de encargados/as de la producción. El perfil de la persona contratada para este puesto es: hombres (72.39%), con contrato temporal (87.51%), con estudios de grado medio de formación profesional (26%) o superior (17%), edad entre 30 y 45 años (50%), contrato de jornada completa (95%) y principalmente realizando un horario con turnos de trabajo. (Ficha ocupacional SEPE, 2018).

Las formas de acceder a esta ocupación son en la mayoría de los casos, por un lado, la “autocandidatura” cuando la persona está en desempleo o cuando están trabajando y busca una mejora, por otro lado, el acceso de las personas egresadas de los estudios de ciclos formativos de formación profesional de la comarca y, por último, postular a las ofertas de trabajo de las plataformas de empleo públicas o privadas de la comarca.

En cuanto a la oferta de puestos de trabajo de las empresas en el portal de empleo de Ayuntamiento de Ibi durante el año 2019, un 50.68 % (147 ofertas) están relacionadas con la industria, y de ellas, un 17,80% (52 ofertas) eran de Técnico/a de Transformación de Polímeros (Portalemp, S.f). Según los datos aportados por el Servicio de Colocación y Orientación de la organización empresarial Ibiae especializado en la actividad metal-mecánico-plástica, un 40% de las ofertas de trabajo que recibieron en 2019 se referían también a dicho puesto de técnico/a en fabricación de productos plásticos (Ibiae, S.f).

Las posibilidades de cualificarse a través de la Formación Profesional en la comarca en la actividad de transformación de plástico, es a través de un Ciclo Formativo de Grado Medio de “Conformado por Moldeo de Metales y Polímeros” (Familia profesional de

fabricación mecánica) que se realiza en el IES La Foia de Ibi. La matrícula de alumnado en primer curso en los últimos años ha sido: 18 alumnos/as en el curso 2016/2017, 15 alumnos/as en 2017/2018, 16 alumnos/as en 2018/2019 y 25 alumnos/as en 2019/2020 (Conselleria de Educación, Cultura y Deporte de la Generalitat Valenciana). Relacionando el número de ofertas de trabajo que se presentan y el número de personas que finalmente egresan de estos estudios de FP, podemos ver éste es un recurso insuficiente para cubrir las necesidades de las empresas en relación a esta ocupación. La dirección general de Formación Profesional y Enseñanzas de Régimen Especial se trasladó públicamente en 2016 que “los recursos profesionales no son suficientes para cubrir la demanda de las empresas, por lo que desde la Conselleria se van a impulsar ciclos formativos que como éste presentan una inserción laboral garantizada” (Conselleria de Educación, Cultura y Deporte, 2016). Algo similar ocurre para otras ocupaciones como operador/a de CNC para la fabricación o ajuste de moldes para la fabricación de productos plásticos. Desde los agentes económicos y sociales de esta comarca se están movilizand o con acciones para el fomento de la Formación Profesional que ya están teniendo su resultado, y que se puede comprobar en el aumento de matriculación para este curso 2019/2020. Aun así, la necesidad para cubrir puestos de trabajo cualificados sigue existiendo, ya que actualmente continúa habiendo previsiones de contratación.

Es por toda esta situación que reúne por un lado la necesidad de personal cualificado en esta actividad productiva reflejada en los datos de las ofertas de empleo y que no se llega a cubrir con las personas formadas en el ámbito educativo, y por otro lado, la información aportada a través de las personas representantes de RRHH sobre sus acciones para cubrir esta necesidad, lo que me ha llevado a querer saber más sobre cómo se está realizando el aprendizaje en estas empresas y valorar su efectividad. De esta forma, se pueden ofrecer orientaciones o propuestas de intervención para que se mejoren, aumente o potencien aquellas acciones que favorezcan el aprendizaje organizacional.

## 1.2 Revisión de la literatura

### El aprendizaje en las organizaciones

El contexto competitivo en el que interactúan las organizaciones hace que necesiten una continua adaptación y para ello realizan modificaciones en sus estructuras organizacionales, prácticas en la gestión de personal, aplicación de tecnología, etc. (Yeo,2005). Para que se pueda dar esta adaptación se requiere de un aprendizaje, que se

define como "... un cambio relativamente permanente en la conducta y en las capacidades humanas producto de la experiencia y la práctica" (Landy, 2005, p. 293).

En estos contextos laborales tan dinámicos en los que vivimos, la capacidad para aprender en las empresas se convierte en la principal ventaja competitiva sostenible. Señala Sutton (1994, p. 80) 'el aprendizaje comprende la capacidad de responder al cambio; si las organizaciones no aprenden están muriéndose o están muertas'.

Además existe una necesidad de cambiar la idea de que los centros educativos son los únicos responsables de la capacitación del personal, por una orientación en la que el aprendizaje se encuentra en todas las actividades que realizan las personas en la empresa cuando ejecutan sus tareas. (Poell, Van Dam, & Van den Berg, 2004; Sonnetang, Niessen, & Ohly, 2004).

Actualmente el conocimiento y su gestión a través de las personas se ha convertido en un punto clave de la estrategia de la empresa. Se le añade que, hay cantidad de contenidos que integran el conocimiento y son complejos, están interconectados y son interdependientes por lo que se hace imprescindible que esta gestión del conocimiento se haga de manera colectiva, de ello la importancia del aprendizaje organizacional. (Alcover, CM. & Gil, F., 2002)

#### El aprendizaje organizacional

El campo del aprendizaje organizacional ha provocado la atención de profesionales de la investigación y la gerencia de las empresas, ya que puede aportar instrumentos con los que desarrollar conocimientos y capacidades con los que alcanzar ventajas competitivas (Crossan y Berdrow, 2003)

March y Simon utilizaron por primera vez el término de aprendizaje organizacional en 1958 en su clásico libro "Organización", pero fue su divulgación a través de Argyris y Schön en 1978 cuando el término obtiene una aceptación más generalizada. Adquiere mayor popularidad en 1992 tras la publicación del libro "La quinta disciplina" por Peter Senge.

Desde el inicio, término de Aprendizaje Organizacional se ha ido utilizando a través de diferentes investigaciones y con distintas acepciones según le dan más importancia a unos temas u otros, provocando en ocasiones confusión en su significado. Argyris y Schön, consideran que "el aprendizaje es al mismo tiempo un producto (lo que hemos aprendido) y un proceso (cómo aprendemos)" (1996:3), dando estos autores mucho valor al error y considerando el desaprendizaje como un tipo de aprendizaje. Fiol y Lyles (1985) perciben el

aprendizaje organizacional como un proceso para optimizar acciones mejorando el conocimiento y entendimiento. Chiva, R., Alegre, J., y Lapiedra, R. (2007) conceptualizan el aprendizaje organizativo como el proceso por el cual aprenden las organizaciones. Garvin (1993, p. 80) lo define como “la habilidad de una organización para crear, adquirir y transferir conocimiento y con ello reflejar el nuevo conocimiento e ideas a través de la modificación de su conducta”. Revilla (1996) precisa el aprendizaje organizativo incidiendo en el proceso de adquisición, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. Goh y Richards (1997, p. 577) la definen como “las características organizacionales y directivas o los factores que facilitan los procesos de aprendizaje organizacional o que permiten que una organización aprenda”. Senge (1990) especifica el concepto de la organización de aprendizaje como el entorno en el que las personas pueden ampliar capacidades, nutrirse de nuevas formas de pensamiento, con posibilidades de crear resultados y con libertad para conseguir aspiraciones colectivas, pudiendo aprender a aprender de manera conjunta. Sun (2003) indica que en algunas ocasiones, el uso de los términos de “aprendizaje organizacional”, “organización que aprende” y “una organización de aprendizaje” se ha utilizado de manera despreocupada, sobre todo por parte de ingleses no nativos. Según una revisión realizada por Moreno (1997) de la literatura anglosajona, el término «Organizational Learning» se refiere tanto al aprendizaje individual como consecuencia de la experiencia organizativa, como de la repercusión que tienen estos aprendizajes en la organización. Por otro lado, el término «The Learning Organization» se refiere a la organización como la corporación que aprende.

#### Aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden

Las definiciones de ‘aprendizaje organizacional’ y ‘organizaciones que aprenden’ están condicionadas por los diferentes enfoques e interpretaciones acerca de los elementos que afectan a este fenómeno.

Los trabajos sobre el aprendizaje organizacional (Organizational Learning) se refiere a que la organización modifica su manera de realizar sus actividades a partir de sus experiencias, sin embargo la organización que aprende (Learning Organization) es un tipo de corporación en la que el aprendizaje adquiere un papel importante como ventaja competitiva (Swieringa & Wierdsma, 1995). El enfoque de la organización que aprende (también llamada organización para aprender) estudia encontrar un “ideal de organización” manteniendo una mirada más práctica y concretando los ejes que promueven el aprendizaje con la finalidad de aplicar métodos que mejoren su capacidad para dar respuesta al entorno. Em el aprendizaje

organizacional o aprendizaje organizativo, se adquiere una perspectiva más teórica, en la que se estudia qué caracteriza al aprendizaje organizacional, analizando cómo las personas y grupos aprenden en entornos organizacionales (Argyris y Schön, 1996; Chiva y Alegre, 2009a)

En la literatura se describe el significado de aprendizaje organizacional como diferente al de las organizaciones que aprenden, pero están interrelacionadas, ya que una organización que aprende está regulando también el aprendizaje organizacional de una forma intencionada. Se puede decir que el aprendizaje organizacional puede darse sin que sea una organización que aprende, cosa que no podría ocurrir al revés (Solft, A. 2007). Nyhan, B., Cressey, P., Tomassini, M., Kelleher, M., & Poell, R. F. (2004) señalan la organización que aprende como una meta a alcanzar y el aprendizaje organizacional como el proceso por el que se puede llegar a esa meta.

#### Capacidad de aprendizaje organizativo

Se define el aprendizaje organizativo como un proceso en el que las organizaciones aprenden, haciendo que ocurran cambios de conocimientos, reglas o modelos mentales para mejorar el desempeño (Alegre y Chiva, 2008). Dentro de una organización sucede este proceso cuando se dan unas determinadas condiciones o cuando se cumplen ciertas características. Esos factores de tipo organizacional que facilitan el proceso de aprendizaje se refieren a la capacidad de aprendizaje organizativo que hará posible que la organización aprenda. (Chiva, Alegre y Lapiedra, 2007).

Es determinante para la empresa de hoy en día tener capacidad de aprender, ya que se trata de una característica que le permite conseguir un alto nivel de desempeño organizativo, aumentando también su capacidad innovadora (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera, 2005).

Los estudios sobre cómo medir el aprendizaje organizativo ayuda a identificar los ámbitos sobre los que las empresas puedan actuar para desarrollar esta capacidad. En las investigaciones realizadas para desarrollar una escala de medida, se ha experimentado un creciente interés por considerar el AO como una variable multidimensional, de manera que la organización que presenta alto nivel en cada una de esas dimensiones, se podría afirmar que presenta aprendizaje organizacional. (Real, J., Leal, A., & Roldán, J., 2006).

Un grupo de autores como Hult y Ferrell (1997), Goh y Richards (1997), Hult (1998), Goh (2003), Jerez-Gómez et al. (2005), Yeung, Ulrich, Nason y von Glinow (1999) identifican dimensiones del AO como vinculándolas con la capacidad de “aprender a aprender”, descrita inicialmente por Senge (1990), y con los factores decisivos en la definición de organización que aprende, considerándola como capaz de cuestionarse y replantearse sus marcos de referencia y asunciones básicas (Swiering y Wiersma, 1992).

Son una mayoría de académicos los que consideran el AO como un proceso que se inicia con la adquisición o creación de conocimientos de manera individual, y que luego continúa a través de los intercambios con otras personas, finalizando con la constitución de un conocimiento colectivo propio en esa organización (Real, J., Leal, A., & Roldán, J., 2006). Autores como Templeton, Lewis y Snyder (2002), Tippins y Sohi (2003) y Pérez, Montes y Vázquez (2004), respaldan esta propuesta que pretende mostrar una faceta prescriptiva, visionando la gestión del conocimiento como una ventaja competitiva en las organizaciones.

Un tercer grupo de autores consideran el AO con un enfoque centrado en los cambios que se producen en el conocimiento en su evolución en el tiempo (Vera y Crossan, 2003). En el modelo teórico de Nonaka (1994) el conocimiento se origina según dos procesos independientes: el aprendizaje, que hace que la información se transforme en conocimiento, y la espiral de conocimiento, que conecta el conocimiento tácito del individuo con el conocimiento colectivo de tipo explícito.

Para el estudio que se presenta se ha seleccionado el trabajo de Chiva et al. (2007), Chiva y Alegre (2009) y Alegre y Chiva (2008) por su visión integradora de la literatura en cuanto a las dimensiones que caracterizan al aprendizaje organizativo y por su método de medición de esta capacidad en las organizaciones.

Chiva et al. (2007) definen cinco factores que facilitan el aprendizaje de manera fundamental, y que son: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y la participación en la toma de decisiones.

La experimentación conlleva la exploración de nuevos métodos o procedimientos con los que encontrar soluciones a los problemas de manera innovadora (Garvin, 1993). Nevis EC, DiBella AJ, Gould JM (1995) creen que la experimentación supone el intentar hacer nuevas cosas, manifestar curiosidad por los fenómenos, intentar nuevos procesos o actuar aplicando cambios en las formas de hacer. Es el factor que cuenta con más reseñas en la

literatura sobre la capacidad de aprendizaje organizativo (Weick y Westley, 1996; Nevis, DiBella y Gould, 1995; Goh y Richards, 1997; Tannembaum, 1997; Hedberg, 1981)

La aceptación del riesgo significa que se da como posible los fracasos y los errores. Según Kouzes y Posner (1987) las oportunidades empresariales llegan con la toma de riesgos. Para aprender eficazmente se necesita fracasar (Sitkin, 1996; Popper y Lipshitz, 2000). Según Hedberg (1981) o March (1991) el aprendizaje organizativo se facilita asumiendo riesgos.

La interacción con el entorno es muy importante para la organización y lo realiza a través de conexiones y relaciones. El conocimiento mejora con la interacción (Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., Mangham, I. L., y Grant, D., 2000). Al interactuar la organización con el entorno cambiante, hace posible que evolucione con este. Hedberg (1981) afirma por ello que el entorno supone un desencadenante o inicio del aprendizaje organizativo.

El diálogo es el factor en el proceso de aprendizaje organizativo que aporta una faceta social de gran importancia (Dixon, 1997). Se desarrolla una comprensión compartida a través del diálogo en las relaciones interpersonales y este hecho hace posible el aprendizaje organizativo (Brown y Duguid, 1991). Según Oswick et al. (2000), con el diálogo se produce tanto el aprendizaje organizativo como el individual.

A través de la participación, las personas de la organización muestran su capacidad para influir en las decisiones que se toman en ella (Cotton JL, Vollrath DA, Froggat KL, Lengnick-Hall ML, Jennings KR, 1988). Algunos autores defienden que el factor de participación en la toma de decisiones es factor facilitador del aprendizaje organizativo (Scott-Ladd y Chan, 2004). Además, según Goh y Richards, (1997) con la participación se genera un clima propicio para el aprendizaje organizativo, teniendo un rol importante los/as líderes como promotores/as de este clima favorecedor. (Goh y Richards, 1997; Nevis et al., 1995).

La investigación sobre la capacidad de aprendizaje organizativo ha mostrado que, además de fomentar el aprendizaje también está relacionado con otros fenómenos, algunos de los que se muestran en la tabla 1.

<i>Fenómenos</i>	<i>Autores</i>
Flexibilidad de las personas empleadas	Camps, Joaquín & Oltra, Victor & Aldás-Manzano, Joaquín & Buenaventura-Ver, Guillermo & Torres-Carballo, Federico, 2016
Desempeño innovador	Alegre & Chiva 2008; Alegre, Pla-Barber, Chiva y Villar, 2012; Gomes y Wojahn, 2017; Mallén, Chiva, Alegre y Guinot, 2016
Inteligencia emocional	Chiva y Alegre, 2008
Satisfacción laboral	Chiva y Alegre, 2009
Altruismo y confianza	Guinot, Chiva y Mallén, 2013; 2016
Innovación radical en las empresas	Domínguez-Escrig, E., Mallén-Broch, F. F., Lapiedra-Alcamí, R., & Chiva-Gómez, R., 2019.
Liderazgo transformacional y autopercepción de empleabilidad de las personas empleadas	Mora, H.R., 2010
Orientación emprendedora y desempeño orientador	Fernández-Mesa, A.; Alegre-Vidal, J. y Chiva-Gómez, R., 2012
Liderazgo transformacional y felicidad	Vallina, A.S, 2013
Bienestar y resiliencia en las organizaciones	Sanchez-Cardona, I. 2017

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia.

Se pueden definir las prácticas organizacionales como “un patrón planificado de actividades orientadas a facilitar que una organización logre sus metas” (Wright y McMahan, 1992, p.298). Las organizaciones deben establecer las condiciones de manera intencionada para que se produzca el aprendizaje, por lo que las prácticas organizacionales en la empresa y desde la gerencia son la base para conseguir el aprendizaje organizativo (Sanchez-Cardona, I. 2017). Las dimensiones presentadas en el modelo de Chiva y Alegre (2009) como facilitadoras de la capacidad de aprendizaje organizativo, quedan incorporadas unas prácticas de gestión en las empresas que, al fomentarlas, permiten el aprendizaje organizacional y conseguir convertirse en una organización de aprendizaje.

Por otro lado, al promover de manera activa el aprendizaje de habilidades o promover el desarrollo profesional, se está provocando resultados de bienestar en las organizaciones y en las personas que en ella trabajan (Edmondson, 2003).

Si consideramos el modelo HERO de “Organización Saludable y Resiliente” (Healthy & Resilient Organization) desarrollado por el Equipo WANT (Universidad Jaume I), se define a este tipo de organizaciones como “aquella organización que lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los

empleados como de la organización como un todo” (Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I.M., 2016, p.178). Lo que se pretende con estas acciones es conseguir mejorar tanto el ambiente de trabajo, como la salud de las personas que trabajan en la organización y también su salud financiera. Para ello interactúan tres componentes: los recursos y prácticas organizacionales, los empleados y equipos de trabajo saludables y los resultados organizacionales saludables (Salanova, et al.2016). Entre las prácticas organizacionales saludables, el equipo WANT ha mostrado 8 que serán fundamentales: “conciliación trabajo-familia, prevención de mobbing, desarrollo de carrera, desarrollo de habilidades, programas de salud psicosocial, equidad, comunicación e información organizacional y responsabilidad social empresarial” (Salanova, M., Llorens, S., & M. Martínez, I. 2019, p.159). Realizar prácticas para promover las habilidades y el desarrollo de los empleados hará que estos estén actualizados, favoreciendo su empleabilidad y por tanto su seguridad laboral en un entorno tan cambiante (Salanova, et al.2019)

## 2. Objetivos

Objetivo/problema de estudio. Conocer cómo las empresas que se dedican a la fabricación de productos plásticos en la Foia de Castalla realizan sus prácticas de aprendizaje organizacional para mejorar o aumentar su actividad en favor de que el personal empleado esté cualificado para cubrir las necesidades que vayan teniendo.

Objetivo 1. Medir la capacidad de aprendizaje organizativo tienen estas empresas.

Objetivo 2. Conocer las actividades formativas como prácticas de aprendizaje organizativo

Objetivo 3. Facilitar orientaciones para el aumento o la mejora de prácticas que favorezcan el aprendizaje organizacional.

## 3. Metodología

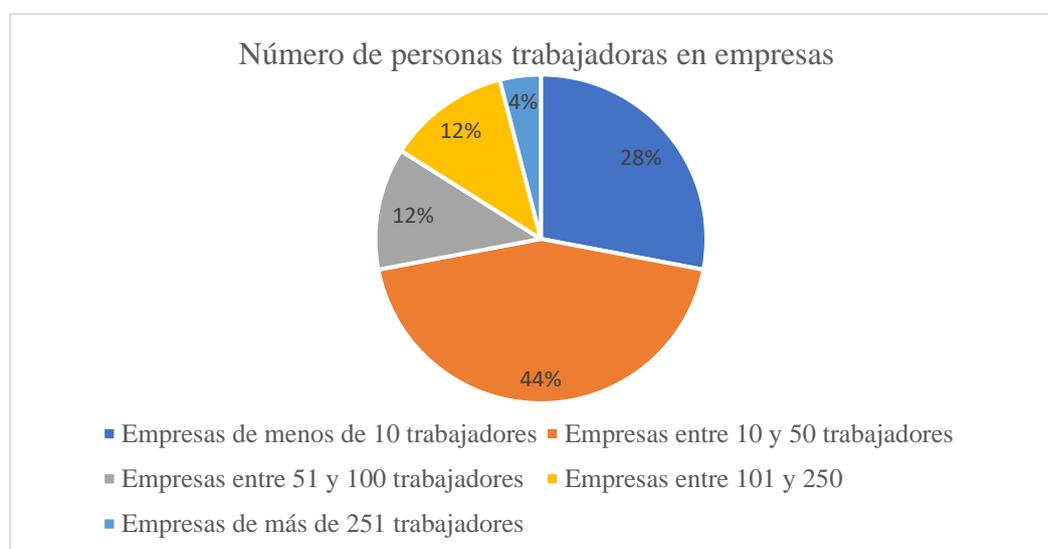
### 3.1. Método

Para la realización del estudio se ha utilizado una metodología de investigación aplicada de tipo descriptiva con un método no experimental. Las dos variables que se han manejado son: la capacidad de aprendizaje organizacional y la actividad formativa de las empresas. Se ha utilizado un instrumento de medida validado para determinar la “Capacidad de Aprendizaje Organizativo” y un cuestionario para la recogida de información sobre las actividades formativas en las empresas objeto de estudio, información sobre el promedio de rotación de personal, junto con otros datos administrativos de la organización.

La población objeto de estudio ha sido las empresas inscritas en la seguridad social con el código 222 de Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009) del estado español en las localidades que comprenden la Foia de Castalla, que son Castalla, ibi y Onil. Esta actividad se refiere a la fabricación de productos de plástico, incluyendo fabricación de placas, hojas, tubos y perfiles de plástico, fabricación de envases y embalajes de plástico, fabricación de productos de plástico para la construcción y fabricación de otros productos de plástico. N=113 empresas. La elección de esta actividad económica se realizó por ser la que en mayor medida tiene necesidad de personal cualificado para sus empresas. Por otro lado, al ser empresas que se dedican a la misma actividad y en un entorno geográfico tan cercano, conseguimos mayor homogeneidad en la muestra (Alegre, J., Chiva, R., Gobert, D., & Lapiedra, R., 2006)

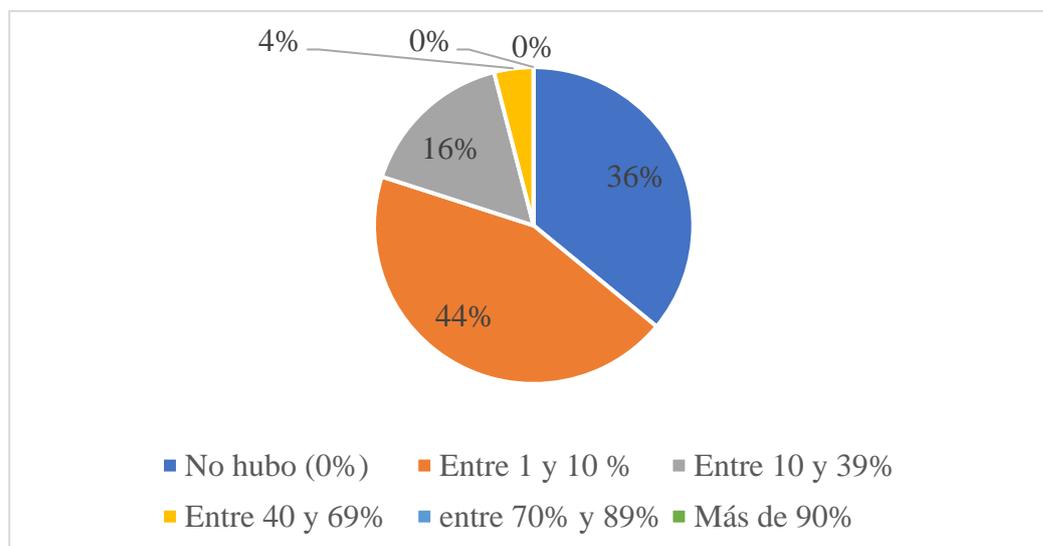
La técnica de muestreo ha sido de tipo no probabilístico accidental. Se ha obtenido la muestra en dos fases: primero a través de un filtrado de empresas con el criterio de la accesibilidad que presentaba su dirección de correo de manera pública a través de Internet y así se consiguió el contacto de 93 empresas. De ellas, respondieron la cuestionario un total de 25 empresas dentro del tiempo delimitado del estudio. La muestra finalmente de este estudio es de n=25 empresas que respondieron al cuestionario, representando un 22,12% de la población.

Según el tamaño de las empresas que forman parte de la muestra, un 44% se refiere a empresas entre 10 y 50 trabajadores/as (Gráfica 1)



Gráfica 1: Número de personas trabajadoras en empresas

Según las observaciones realizadas por estas empresas, un 44% señalan que han tenido entre 1% y 10% de rotación de personal en el año 2019 (Gráfica 2).



Gráfica 2: Promedio de rotación de personal en empresas

El instrumento de medida que se ha utilizado es la Escala Aprendizaje Organizativo de Chiva et al., 2007, basado en su modelo “Organisational learning capability” (OLC). Con esta escala se recoge información sobre la capacidad de aprendizaje organizativo basándose en cinco factores que lo facilitan (Figura 1). Está compuesta por 14 ítems agrupados según las 5 dimensiones sobre las que realiza su medición capacidad de aprendizaje organizacional (Anexo A). La forma para responder a estos ítems es a través de una escala Likert de 7 puntos (1, totalmente en desacuerdo; 7, totalmente de acuerdo). Esta escala está validada y el modelo de medición ha sido probado a través del análisis factorial confirmatorio, comprobando su validez con coeficientes de correlación son inferiores a 0.9 y estadísticamente significativos  $p < 0.01$ ; confiabilidad, con coeficientes alfa de Cronbach por encima de 0.7; y unidimensionalidad con índice de ajuste que excede a 0.90 (Anexo B). Los autores recomiendan este instrumento como una herramienta de diagnóstico para que las empresas puedan indagar sobre sus fortalezas y debilidades en su aprendizaje organizacional y así servir de orientación para la mejora. Además, las 5 dimensiones se podrían considerar como objetivos organizacionales sobre los que introducir prácticas que les lleven a conseguirlos (Chiva et al., 2007).

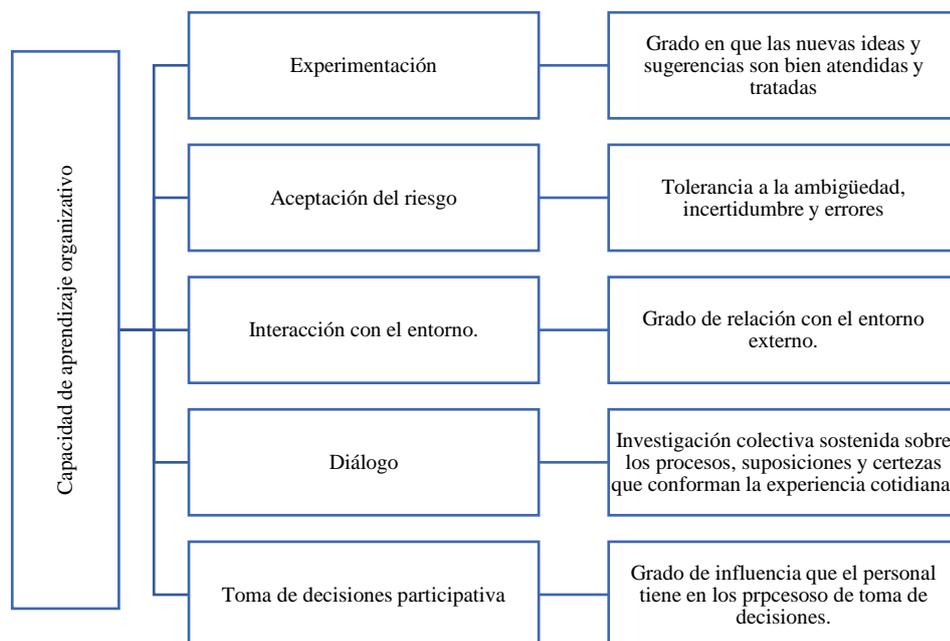


Tabla 2: Capacidad de aprendizaje organizativo

Elaboración propia según el modelo “Organisational learning capability” (OLC) de Chiva, R., Alegre, J., y Lapiedra, R. (2007).

Las preguntas a las que se refiere el cuestionario han sido elaboradas por la autora abarcando: puesto de trabajo de la persona que responde al cuestionario, tamaño de la empresa, horas de formación realizadas, número de personas que han realizado formación e información sobre la rotación de personal (Anexo E).

### 3.2. Procedimiento

Fase 1. Planteamiento del problema objeto de estudio.

El objeto de estudio surgió por la coincidencia por un lado de la experiencia profesional que la autora ha tenido durante el año 2019 en relación a las necesidades de personal cualificado mostrado por estas empresas, y por otro lado, el acercamiento al concepto de “aprendizaje organizacional” que tuvo al realizar el estudio de la asignatura “Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad”. La intención de la autora ha sido medir el fenómeno del aprendizaje en estas empresas con la finalidad de contrastar con la información recogida a través de su experiencia profesional, teniendo en cuenta también información sobre el promedio de rotación de personal en su empresa en 2019.

Fase 2. Diseño de la investigación.

Se delimitaron las variables que iban a ser objeto de investigación, realizando posteriormente la indagación en mayor profundidad sobre el concepto de aprendizaje organizacional, realizando una revisión de la literatura y los modelos teóricos al respecto, así como los instrumentos de medida existentes. El modelo de “Organisational learning Capability” (Chiva, et al., 2007) fue elegido por su confianza teórica y validez empírica a través de la “Escala de Aprendizaje Organizativo”, además de por su accesibilidad y facilidad en su uso para esta investigación.

La población objeto de estudio corresponde a las empresas con número de registro en seguridad social 222 (CNAE-2009) en las localidades de Ibi, Onil y Castalla, cuyo dato se consiguió tras su solicitud al “Portal de transparencia” de la Generalitat Valenciana, y que remitieron desde el Servicio de estadísticas, demográficas y sociales de la dirección general de emprendimiento y cooperativismo.

Para la localización de la muestra de estudio y sus datos de contacto, se realizó una búsqueda por Internet de empresas según su CNAE 222 utilizando diferentes bases informativas de libre acceso, contrastando posteriormente con otros organismos empresariales de la comarca (Ibiae- Asociación de empresarios de la Foia de Castalla y Aiju -Instituto Tecnológico del Juguete).

A continuación, se elaboró un formulario con las preguntas sobre los datos administrativos y cuestiones sobre la actividad formativa y rotación de personal, junto a los ítems del instrumento de medida del OLC, utilizando la plataforma gratuita de “Google Forms” (Anexo E)

Fase 3. Desarrollo de la investigación.

Seguidamente se redactó un correo de presentación solicitando la participación de la empresa en el presente estudio (Anexo D). Se realizaron los envíos por vía electrónica y dirigido a personas de gerencia o personal de Recursos Humanos. Se realizaron algunos envíos de correos recordatorios posteriormente con la intención de aumentar el número de respuestas al cuestionario hasta finalizar el plazo marcado para ello. Al mismo tiempo que se recibían respuestas, se actualizaban los registros de datos. La dificultad en estas fechas para contactar con las empresas en situación de alarma sanitaria por pandemia debida al COVID-19 no ha hecho posible alcanzar un mayor número de respuestas al formulario. Sobre la cumplimentación de los cuestionarios, un 64% lo cumplimentó un directivo/a, un 20% lo

cumplimentó una persona del departamento de personal y un 16% una persona responsable de sección.

Fase 4. Tratamiento de la información y realización de informe.

Tras finalizar el plazo señalado, se realizó un trabajo de organización de datos aportados para facilitar el análisis de los datos recogidos en ambas variables. Se elaboró después un informe del procedimiento utilizado para el estudio, los resultados de la evaluación y las conclusiones, así como se añadieron unas recomendaciones orientadas a la potenciación de las prácticas de aprendizaje que ya se están realizando y al desarrollo de aquellas que harían que aumentara la capacidad de aprendizaje organizativo en estas empresas.

Fase 5. Presentación de resultados y una propuesta de intervención.

Finalmente se realizó una presentación de este informe a la dirección de las organizaciones empresariales de la Foia de Castalla, acompañado de una propuesta de intervención dirigida a las empresas asociadas que quieran desarrollar capacidad de aprendizaje organizativo.

### 3.3. Temporalización

<i>Acciones</i>	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
Planteamiento problema y delimitación variables						
Revisión teórica, modelos e instrumentos						
Identificación de población/localización de muestra						
Elaboración de formulario y envío de correos						
Recepción de respuestas y registros de datos						
Tratamiento de datos y elaboración informe						
Presentación de resultados						

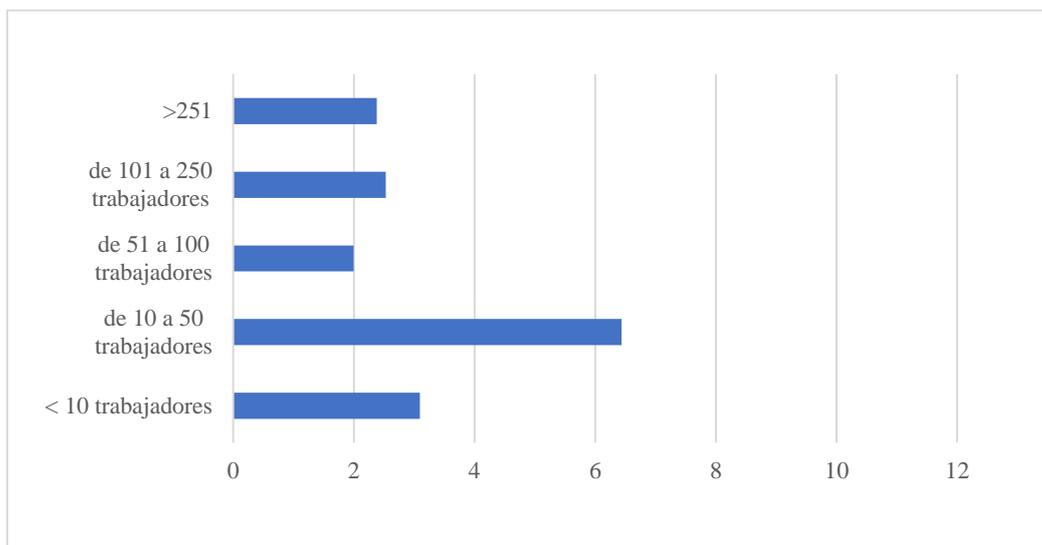
Tabla 3: Temporalización acciones estudio. Elaboración propia

## 4. Resultados

Con la información recogida en relación con la variable de actividad formativa, se ha observado que un 35.10% de las personas empleadas en estas empresas realizaron formación en 2019 con respecto del total. Con respecto al número de horas de formación es de 3.46 por persona empleada en estas empresas, siendo 12.3 horas de formación por persona el dato que

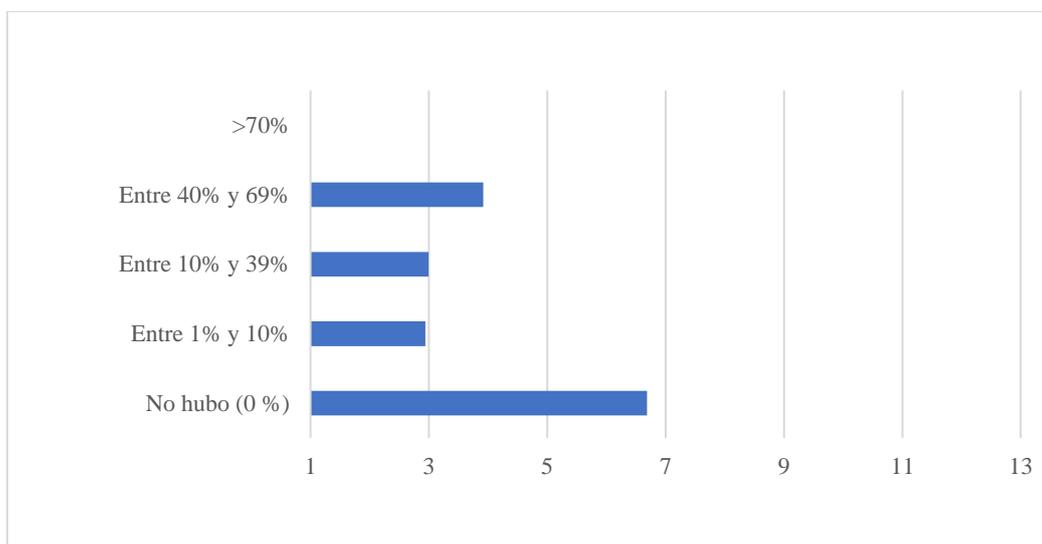
muestra Eurostat como horas de formación profesional continua en la industria de España en 2015 (Eurostat, S.f).

Si tenemos en cuenta el tamaño de las empresas en la medición de la formación, observamos que el mayor número de horas por formación lo realizan las empresas “entre 10 y 50 trabajadores/as”, siendo de 6.4 horas/persona, seguido del tamaño de “menos de 10 trabajadores/as” con 3.09 horas/persona (Gráfica 3).



Gráfica 3: Horas de formación por persona empleada y tamaño empresa

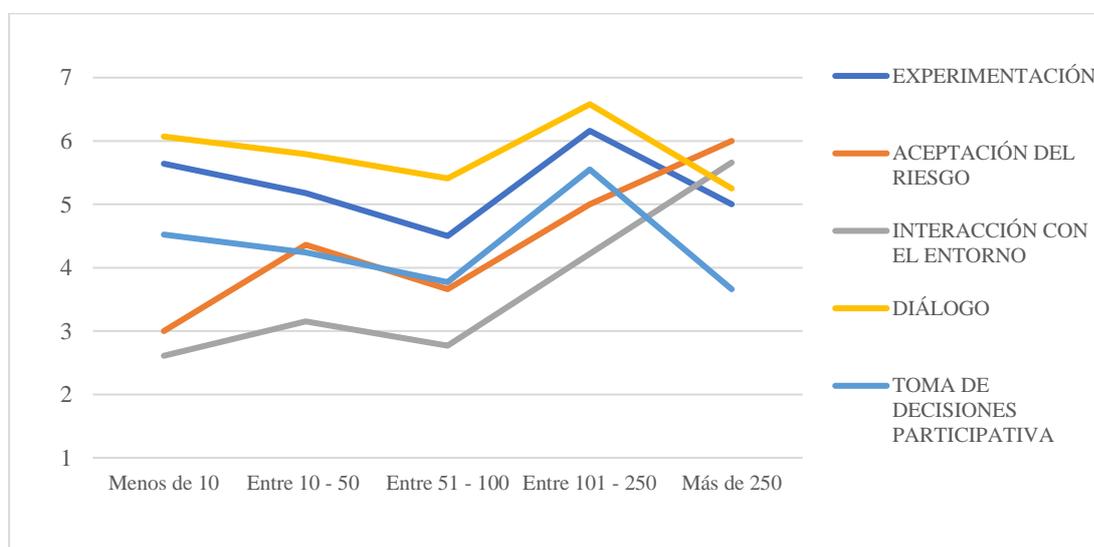
Si tenemos en cuenta los datos de promedio de rotación de personal en la empresa y la medición de la formación, observamos que el mayor número de horas de formación por persona lo realizan las empresas se señalan que no hubo rotación de personal en 2019, con 6.68 horas/persona (Gráfica 4)



Gráfica 4: Horas de formación por persona empleada y rotación

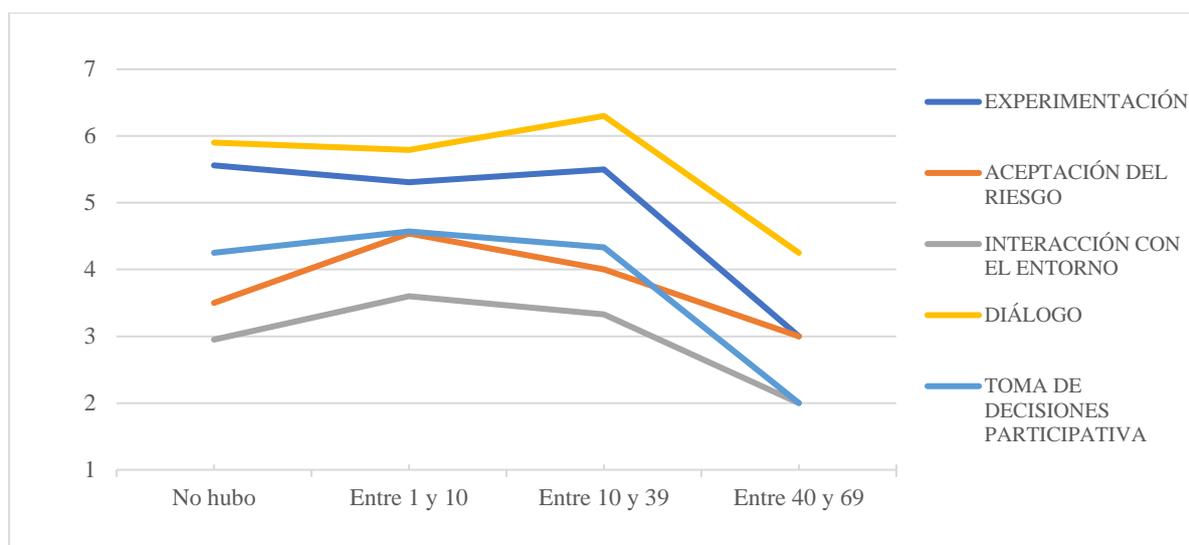
Con la información recogida sobre la variable de aprendizaje organizacional, se ha utilizado la media de las puntuaciones obtenidas en todas las empresas para cada factor de la Escala de Aprendizaje Organizativo (OLC). En la mayoría de los factores la media de la muestra ha superado la media del instrumento validado (Chiva, et al., 2007), siendo la dimensión de “Diálogo” la mayor puntuación (5.9) y con mayor diferencia con respecto a la media esperada (3.87). Contemplando la diferencia de las medias obtenidas con respecto al valor esperado, el siguiente factor con mayor puntuación es “Toma de decisiones participativa” (4.4), seguido de “Experimentación” (5.34) y “Aceptación de riesgo” (4.04), siendo la dimensión de “Interacción con el entorno” (3.18) la que obtiene un valor más bajo aunque cercano a la media esperada (3.20). (Anexo C)

Si tenemos en cuenta el tamaño de las empresas en los resultados de los diferentes factores que mide la Escala OLC, observamos que las dimensiones de “Interacción con el entorno” y “Aceptación del riesgo” muestran una tendencia a aumentar conforme lo hace el tamaño de la empresa, menos en el tamaño de “entre 51- 100” En cuanto a “Toma de decisiones”, “Diálogo” y “Experimentación” muestran puntuaciones mayores en empresas de “menos de 10” y en la de “entre 101 -250”.



Gráfica 5 Medias de factores OLC y tamaño empresa

Si tenemos en cuenta los datos de promedio de rotación de personal en la empresa y la medición de los diferentes factores a través de la Escala OLC, observamos que la valoración se mantiene entre 2.9 y 5.9 en todos los factores en las empresas que señalan que “no hubo” rotación. Y descienden los niveles entre 2 y 4.25 en todos los factores en las empresas que señalan que hubo entre “40 y 69” como promedio de rotación de personal.



Gráfica 6: Medias de factores OLC y promedio de rotación

La Capacidad de Aprendizaje Organizativo (CAO) es la propensión organizacional para aprender en las empresas y se considera un factor de segundo orden. En este estudio se ha medido en sus 5 dimensiones descritas con la Escala OLC y para obtener un valor representativo de la capacidad de aprendizaje de la muestra, se ha realizado una media con las medias resultantes de cada dimensión (Chiva, et al., 2007). El CAO de la muestra ofrece el resultado de  $X = 4.57$ , siendo la media esperada de CAO  $X = 3.34$ .

Si consideramos la medida del CAO y el tamaño de la empresa, observamos que las empresas con un tamaño menor (“menos de 10” y “entre 10 y 50”) tienen un adecuado CAO y mayor índice de hora de formación por persona y las empresas con tamaño mayor (“más de 101”), expresan un alto CAO y menor índice de hora de formación por persona (Tabla 4).

<i>Tamaño empresas muestra</i>	<i>CAO</i>	<i>Hora de formación por persona en 2019</i>
Menos de 10	4,36	3,09
Entre 10 y 50	4,54	6,44
Entre 51-100	4,02	1,99
Entre 101 y 250	5,5	2,53
Más de 250	5,11	2,38

Tabla 4

Si consideramos la medida del CAO, las horas de formación por persona y el promedio de rotación de personal, vemos que las empresas que señalan que “No hubo rotación” tienen mayor índice de horas de formación por persona y un buen valor de CAO, siendo menor que la media esperada el CAO en las empresas en que la rotación es mayor ( “Entre 40 y 69”) y también las horas de formación por persona.

(Tabla 5).

<i>Promedio de rotación de personas empresas muestra en</i>	<i>CAO</i>	<i>Horas de formación por</i>
No hubo rotación	4,43	6,68
Rotación entre 1 y 10	4,76	2,94
Rotación entre 10 y 39	4,69	2,99
Rotación entre 40 y 69	2,85	3,92
Más de 70 de rotación	0	0

Tabla 5

#### Conclusiones del estudio

Tendremos en cuenta por un lado las características de la muestra para valorar los resultados y mostrar las conclusiones. Por un lado, un 72% de las empresas tienen “menos de 50 trabajadores/as”, por lo que los datos serán más significativos en este grupo. Por otro lado, más de la mitad de las respuestas a los cuestionarios han sido realizadas por personal directivo (64%) por lo que la tendencia a la respuesta favorable puede darse.

Según el objetivo del estudio sobre conocer la capacidad de aprendizaje de estas empresas, se puede ver tras su medición muestra un valor (4.57) mayor que la media esperada (3.34) por lo que podemos concluir que se están realizando prácticas que facilitan el proceso organizativo (Chiva, et al., 2007). Además se añade que se ha mostrado un valor mayor del CAO en las empresas de más de 101 trabajadores/as y en las que tienen menos de un 10% de promedio de rotación de personal.

Si contemplamos las dimensiones que se han pedido en el CAO vemos que en estas empresas es una práctica habitual el uso del “Diálogo” para el aprendizaje, por lo que se establece una visión compartida de los conocimientos o prácticas en el trabajo, facilitando tanto el aprendizaje de las personas como de la organización. También se realizan prácticas

relacionadas con la “Toma de decisiones” y la “Experimentación”, por lo que se promueve un clima que haga posible probar y fracasar para aprender, además de fomentar la participación para decidir aspectos que sean acordes a su responsabilidad en la empresa. La dimensión de “Interacción con el Entorno” es la que se expresa como un facilitador del aprendizaje menos habitual. Al contemplar otros datos aportados se muestra que puede haber una tendencia a que conforme aumenta el tamaño de la empresa, aumentan las prácticas sobre la aceptación del riesgo y la interacción con el entorno, y disminuye la promoción del diálogo, la participación y la facilitación de la experimentación para el aprendizaje. Al tener en cuenta el indicador del promedio de rotación de personal, vemos claramente cómo bajan todas las dimensiones en las empresas que han tenido una alta rotación (entre 40% y 69%).

Según el objetivo de saber sobre las prácticas formativas, podemos concluir que se realiza una baja actividad formativa en general con 3,46 horas formación/persona en la muestra si lo relacionamos con el dato de 12,3 horas formación/persona en la industria en España (Eurostat 2015). Por otro lado, las empresas en las que hay mayor indicador de horas formación/persona son las que tienen menos de 50 trabajadores y que no ha habido rotación de personal, aunque siempre es menor del dato de referencia de Eurostat.

#### Orientaciones para favorecer el aprendizaje organizacional.

En cuanto a las dimensiones del CAO, se recomienda realizar un seguimiento de las prácticas que se están realizando, registrarlas y observar las posibilidades de mejora, sobre todo la de “Experimentación” que tiene más apoyo teórico en cuanto al aprendizaje organizacional. También aumentar las prácticas relacionadas con la “Interacción con el entorno” y de “Aceptación del riesgo”. Estas prácticas de aprendizaje deben ir enfocadas al desarrollo de la persona pensando también en el desarrollo de la empresa enfocada hacia el futuro.

En cuanto a la formación, se recomienda aumentar las horas de formación que faciliten la adquisición de conocimientos y el número de horas que la realizan. Es importante considerar los contenidos o competencias que cumplan con las necesidades de personal. Además sería conveniente utilizar el indicador de hora de formación/persona y porcentaje de persona que realizan formación al año, para controlar la tendencia de la empresa, e incluso poder medir resultados de tipo económico o de satisfacción de clientes (Pérez, S., Montes, J. M. y Vázquez, C., 2004b)

Otras cuestiones a tener en cuenta se refieren a las observaciones sobre la rotación de personal que de manera clara está afectando al aprendizaje organizacional, y que también sugiere el

dato del alto porcentaje de contratos temporales que se realizan para estos perfiles profesionales (87,51%) con respecto a otras contrataciones indefinidas. Se trata de unas prácticas que sin estar directamente relacionadas con el aprendizaje, si que intervienen en los factores de bienestar o como prácticas saludables. (Salanova, et al.2016).

## 5. Presupuesto

Para realizar el presupuesto se ha considerado los siguientes conceptos

COSTES DIRECTOS	Unidades	Precio	Total
Honorarios profesionales: jornadas laborales y reunión presencial de presentación de resultados	27 jornadas laborales	95 €	2.565 €
COSTES INDIRECTOS			
Uso de energía, Internet y recursos de habitabilidad			30€
Transporte			20€
Seguros sociales			70€
<b>TOTAL (Impuestos no incluidos)</b>			<b>2.685 €</b>

## 6. Conclusiones finales

Finalizo el presente máster alcanzando un reto profesional y personal que desde hace años se había estado gestando en mi trayectoria vital. Al finalizar mis estudios de licenciatura en el año 1993, no me fue posible realizar una formación de post-grado de esta envergadura y ha sido ahora el momento idóneo en mi vida para ello. Los motivos de actualizar mis conocimientos y prácticas profesionales, además de conseguir una titulación oficial, se ha visto superado, ya que ha resultado ser una importante experiencia de “puesta a prueba” personal para ir superando las dificultades que me he ido encontrando. Algunos momentos de inquietud han sido: la coordinación en los trabajos grupales de manera online, tener que asumir las formalidades del enfoque investigador, estar pendiente de plazos para entregas o asuntos de gestión. Finalizo ahora con gran satisfacción esta formación con todo el aprendizaje que me queda grabado para siempre con esta experiencia: competencias de trabajo en equipo (resolución de conflictos y apertura a puntos de vista diferentes), capacidad de tolerancia a la presión, capacidad de búsqueda de fuentes fiables y basadas en modelos teóricos, además de saber moverme en un entorno universitario en los conceptos y prácticas. He realizado una formación del máster en modalidad online, que ha hecho posible combinar

los estudios y trabajos del máster, con la vida laboral. Durante esta formación he tenido que dejar de lado momentos familiares y de ocio, pero he sentido el apoyo siempre de las personas que han vivido (y también han sufrido) esta aventura conmigo, que son mi marido y mi hija, a los que me siento muy afortunada y también muy agradecida por que hayan estado ahí.

### 6.1. Competencias adquiridas en el cursado de las asignaturas del máster

Mis reflexiones sobre las competencias adquiridas y desarrolladas sobre los contenidos de este máster se realizan en base a estas capacidades y sobre la escala que los categoriza (Anexo F).

C.1 Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía. Pre-máster: 1 / Post- máster: 3

Antes del máster había trabajado en temas de salud ocupacional como es el estrés y he impartido formación sobre estrategias para el afrontamiento siendo un fenómeno que siempre me ha interesado. Nunca he trabajado con tecnoestrés, adicción al trabajo, burnout o mobbing, siendo este último sobre el que más he aprendido al realizar el trabajo sobre ello. Ahora he actualizado mis conocimientos en modelos teóricos y he asimilado el instrumento RED del equipo WANT.

C.2 Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos. Pre-máster: 1 / Post- máster: 3

Esta competencia ha sido muy importante en todo el máster. En la asignatura de Salud Ocupacional, fue un primer encuentro de impacto con la actividad investigadora, su rigor en las justificaciones teóricas y cuidado de las formas, la estructura y el cumplimiento de normas APA. En las asignaturas posteriores, he ido cogiendo soltura y mayor control de todos estos aspectos, llegando a trasladarlos a mi actividad laboral externa al máster, por ejemplo, realizando citas de investigaciones en mis ámbitos profesionales. A pesar de no resultarme fácil, me gustaría no perder esta competencia en el futuro e incluso poder mejorarla.

C.3 Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos. Pre-máster: 2 / Post- máster: 4

Sobre esta competencia he fortalecido los conocimientos que ya tenía sobre mi práctica profesional en temas de estrategias y políticas de RRHH, gestión del rendimiento y el desarrollo del empleado. No había tratado temas sobre planes de sucesión, gestión del potencial o desarrollo de carreras. He disfrutado mucho poniéndome al día en esta

competencia y ampliado hacia la gestión de la ética en la empresa con el profesor Enrique Ovejas, convenciendo a mi grupo de trabajo realizar el caso práctico sobre este tema del que he aprendido mucho y con ganas de indagar más sobre él. Además he añadido conocimientos sobre *Lean* muy útiles y he ampliado el conocimiento hacia otros tipos de liderazgo.

C.5 Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacional así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo. Pre-máster: 2 / Post- máster: 4

Sobre esta competencia ya había trabajado en temas de aprendizaje, pedagogía y didáctica, pero ha sido importante encontrar el tema del aprendizaje y la empleabilidad como un factor dependiente de la empresa. También tenía algo de conocimientos de calidad por las normas ISO, pero me ha servido para actualizar hacia modelos como EFQM, SERVQUAL, así como el tema del bien común. En temas de cultura y clima lo había visto de manera indirecta en las sesiones con empresas, y también más aplicada en los conflictos de equipo, pero aquí he visto la información estructurada y formas de evaluar e intervenir. Todo lo que tiene que ver con normativas de calidad, riesgos laborales y ODS, los conozco en la teoría, y, aunque no lo practico, lo tengo bastante claro.

C.6 Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones. Pre-máster: 2 / Post- máster: 4

Esta competencia en cuanto al planteamiento general de procesos de RRHH lo tenía bastante claro de mis estudios de psicología, aunque me ha servido para refrescar. En lo que se refiere los procesos de análisis de puestos y selección de personal lo estoy aplicando ahora profesionalmente. He añadido conocimientos en el desarrollo de carrera desde dentro de la empresa y actualizado las posibilidades del aprendizaje y la formación en las empresas y fuera de ellas. Sobre outdoor no había hecho nada nunca, tampoco he trabajado con la socialización de la persona cuando entra en la empresa, ni la desvinculación que había sido hasta ahora la más desconocida para mí.

C.7 Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados. Pre-máster: 1 / Post- máster: 3

Sobre esta competencia, antes del máster, ya había realizado intervenciones individuales a través de sesiones coaching profesional y ejecutivo. He aprendido sobre el modelo HERO y

poder manejarme con todos sus elementos, además he consolidado mis conocimientos en psicología positiva, tanto en su teoría como su aplicación para la intervención hacia el bienestar. Sobre inteligencia emocional tenía información, pero he asentado conceptos teóricos. Había trabajado en temas de productividad, resolver conflictos y he aprendí mucho con la clase de negociación de Lourdes Mundate, una clase que me hubiera gustado mucho estar de manera presencial. También añadí competencias con el tema del trabajo en grupo sobre justicia organizacional.

C.8 Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional. Pre-máster: 1 / Post- máster: 3

Sobre esta competencia he aprendido mucho, ya que se un ámbito en el que menos he trabajado, o tan sólo de manera indirecta al fomentar prácticas saludables en mis clientes o usuarios/as centrándome en el cuidado y desarrollo del capital psicológico. Ahora sé cómo aplicar técnicas para el interior de la empresa en la gestión de los RRHH para ser una organización saludable relacionadas con el bienestar, la felicidad, la resiliencia, engagement y Flow. De evaluación psicosocial y programas de intervención no he hecho nunca nada, ahora tengo unas bases y herramientas para poder actuar con más profesionalidad.

C.9 Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos. Pre-máster: 1 / Post- máster: 4

He realizado mi propia auto-evaluación de competencias como una forma de tomar conciencia de mi aprendizaje y cómo este ya está afectando en mi práctica como profesional y también en mi futuro. He razonado y autoafirmado qué competencias son las que tenga más consolidadas y sobre cuales estaría bien que dedicara más tiempo para indagar más.

## 6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.

Estoy segura que los conocimientos adquiridos en este máster van a ser transferidos a mi ámbito profesional, ya sea de manera directa o indirecta. Puntualizando un poco más, son los procesos de recursos humanos que mayor transferencia voy a realizar de manera directa son:

- Uso de modelos explicativos y herramientas de evaluación para el estrés, tecnoestrés o burnout como prevención e intervención hacia las personas que pasan por momentos difíciles en la búsqueda de trabajo o en el desempeño de su trabajo.

- Liderazgo, gestión de RRHH, cultura organizacional y tener en cuenta los factores psicosociales en la empresa cuando realice consultoría para ejecutivos.
- Inteligencia emocional y desarrollo de capital psicológico, tanto en la gestión de mi trabajo, el de mi equipo y el de mis clientes o usuarios/as de servicios de orientación, consultoría o coaching.
- Procesos de selección y formación en mi trabajo de intermediación laboral, y técnica de empleo.

En cuanto al TFM las competencias a transferir profesionalmente, son:

- La práctica investigadora que voy a utilizar de manera más habitual, haciendo que aspectos de mi trabajo sean medibles y evaluables conforme una base teórica con la que me pueda apoyar.
- El aprendizaje sobre la temática del “Aprendizaje Organizacional” y todos los elementos que tienen que ver con ello, como es: la cultura, la empleabilidad, la satisfacción laboral, el liderazgo, las prácticas organizacionales y las diferentes maneras de abordar el aprendizaje en las empresas. Todo ello va hacer posible que tenga una base más sólida para exponer los resultados ante la dirección de la Asociación de Empresarios de la Foia de Castalla y hacerle una propuesta con dos vías:
  1. Ofrecer un servicio de consultoría en el que las empresas puedan seguir indagando sobre los resultados presentados, pero ya de manera más particular y que se puedan realizar intervenciones más focalizadas en las circunstancias particulares de cada empresa.
  2. Solicitar su implicación como organización empresarial y avanzar en una investigación más rigurosa y con más envergadura, contemplando y relacionando variables que nos ofrezcan una información más determinante y significativa que ofrezca soluciones a este problema de la necesidad de profesionales cualificados en la industria de las actividades metal-mecánico.plásticas.

## 7. Referencias y webgrafía.

- Alcover, C. M.; Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2-3), 259-301
- Alegre, J., Chiva, R., Gobert, D., & Lapiedra, R. (2006). Capacidad de aprendizaje organizativo e innovación de producto: un ensayo empírico aplicado a los productores españoles e italianos de baldosas cerámicas. *Qualicer2006*. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Castellón. Castellón.
- Alegre J., Chiva, R. (2008): Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, n° 28, 315–326.
- Argos. Portal d’informació (sin fecha). Recuperado de <http://www.argos.gva.es/va>
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts, EE. UU.: Addison Wesley
- Argyris, C., y Schön, D. A. (1996). *Organizational learning. 2. Theory, method, and practice*. Reading, Massachusetts, EE. UU.: Addison-Wesley.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (1991): Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 40-57.
- Camps, Joaquín & Vidal, Joaquín & Torres-Carballo, Federico. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. *International Journal of Manpower*, 32, 687-703.
- Camps, Joaquín & Oltra, Victor & Aldás-Manzano, Joaquín & Buenaventura-Ver, Guillermo & Torres-Carballo, F. (2015). Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility. *Human Resource Management*, 55.
- Chiva, R., Alegre, J., y Lapiedra, R. (2007). “Measuring organizational learning capability among the workforce”. *International Journal of Manpower*. 28(3/4), 224-237

Chiva, R. y Alegre, J. (2009): Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*, n° 20, 323–340.

Conselleria de Educació, Cultura y Deporte (7 de abril de 2016). Educación impulsará los ciclos formativos con inserción laboral inmediata en la comarca de l'Alcoià. Recuperado de [http://www.ceice.gva.es/es/inicio/area\\_de\\_prensa/not\\_detalle\\_area\\_prensa?id=674206](http://www.ceice.gva.es/es/inicio/area_de_prensa/not_detalle_area_prensa?id=674206)

Cotton JL, Vollrath DA, Froggatt KL, Lengnick-Hall ML, Jennings KR. (1988): Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review* 13(1): 8–22.

Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic management journal*, 24(11), 1087-1105.

De la Calle Durán, M. C. y Ortiz de Urbina Criado, M. (2018): *Fundamentos de recursos humanos*. 3ª Edición. Madrid: Pearson Educación

Diario El Confidencial (26 de junio de 2019). La “aldea gala” de la industria española: “la gallina de los huevos de oro las tenemos aquí”. Recuperado de [https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-06-24/barajas-industria-famosa-ibi-juguetes\\_2084593/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-06-24/barajas-industria-famosa-ibi-juguetes_2084593/)

Dixon, N. (1997): The Hallways of Learning. *Organizational Dynamics*, 25(4): 23–34.

Domínguez-Escrig, E., Mallén-Broch, F. F., Lapiedra-Alcamí, R., & Chiva-Gómez, R. (2019). Innovación en las empresas: el papel de los sistemas de información. *Emprendimiento y negocios internacionales*.

Edmondson, A.C. (2003), Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.

Eurostat. Horas dedicadas a los cursos de formación profesional continua por actividad de la NACE (Sin fecha). Recuperado de [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng\\_cvt\\_24n2&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng_cvt_24n2&lang=en)

Fernández-Mesa, A.; Alegre-Vidal, J. y Chiva-Gómez, R. (2012). Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 157–170.

- Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985). "Organizational learning". *Academy of Management Review*, 10, pp. 803-813.
- Garvin, D. A. (1993). "Building a learning organization". *Harvard Business Review*, 78-91.
- Goh, S. C. (2003): "Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies". *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 4, 216-227.
- Goh, S. C. y Richards, G. (1997): "Benchmarking the learning capacity of organizations", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 5, 575-583.
- GVA Oberta. El Portal de Transparència de la Generalitat Valenciana (sin fecha). Recuperado de <http://www.gvaoberta.gva.es/va/>
- Hedberg, B., (1981): *How organizations learn and unlearn*. New York: Oxford University Press.
- Hult, G. T. M. (1998): "Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system", *Decision Science*, Vol. 29, No. 1, 193-216.
- Hult, G. T. M. y Ferrell, O. C. (1997): "Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 40, No. 2, 97-111.
- IBIAE. Asociación de Empresas de la Foia de Castalla (30 de octubre de 2019). Ante la escasez de mano de obra cualificada las empresas optan por la promoción interna. Recuperado de <https://www.ibiae.com/content/ante-la-escasez-de-mano-de-obra-cualificada-las-empresas-optan-por-la-promocion-interna/>
- Ibiae. Asociación de Empresas de la Foia de Castalla (sin fecha). Recuperado de <https://www.ibiae.com/>
- IES La Foia. Descubreix l'IES de la FOIA, novetats (sin fecha). Recuperado de <http://www.ieslafoia.com/>
- INE. Instituto Nacional de Estadística (sin fecha). *Padrón. Población por municipios*. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254734710990](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254734710990)
- Jerez-Gómez, P.; Céspedes-Lorente, J.; Valle-Cabrera, R. (2005) "Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 58, núm. 6, 715-725.

- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. y Valle-Cabrera, R. (2005): "Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 6, 715-725.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations (1st ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México, McGraw-Hill.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87
- March, J. G., & Simon, H. (1958). *Organizations*. Nueva York, McGraw-Hill.
- Mora, H.R. (2010). *El liderazgo transformacional como antecedente de la empleabilidad: su influencia en el rendimiento individual*. Universidad de Valencia, Valencia, España
- Nevis EC, DiBella AJ, Gould JM (1995): Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36(2),73-85.
- Nevis EC, DiBella AJ, Gould JM (1995): Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nonaka, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 1, No. 1, 14-37.
- Nyhan, B., Cressey, P., Tomassini, M., Kelleher, M., & Poell, R. F. (2004). European perspectives on the learning organisation. *Journal of European Industrial Training*, 28(1), 67-92.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., Mangham, I. L., y Grant, D. 2000. A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 887-902.
- PEGV. Portal Estadístic de la Generalitat Valenciana (sin fecha). *Principals magnituds de la industria en àmbits subregionals*. Recuperado <http://www.pegv.gva.es/va/principales-magnitudes-de-la-industria-en-ambitos-subregionales>
- Peláez, F. (1997). Aprendizaje organizativo y generación de competencias. *Reis*, (77/78), 247-261.

- Pérez, S., Montes, J. M. y Vázquez, C. (2004): “Managing knowledge: The link between culture and organizational learning”, *Journal of Knowledge Management Vol. 8, No. 6*, 93-104.
- Pérez, S., Montes, J. M. y Vázquez, C. (2004b): “El aprendizaje organizativo como factor de competitividad en la empresa española”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 10, No 1, 15-29.
- Poell, R. F.; Van Dam, K. & Van den Berg, P. T. (2004). Organising Learning in Work Contexts. *Applied Psychology and International Review*, 53(4), 529-540.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181–196
- Portalemp. Portal del emprendedor, el empleo y la empresa (sin fecha). Recuperado de <https://ibi.portalemp.com/ofertas.html>
- Real, J., Leal, A., & Roldán, J. (2006). La problemática en la medición del aprendizaje organizativo: una revisión. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 153-166.
- Revilla, E. (1996). “Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos”. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Rodríguez Mora, H (2010). *El liderazgo transformacional como antecedente de la empleabilidad: su influencia en el rendimiento individual* (Tesis) Universidad de Valencia, Valencia, España
- Salanova, M., Llorens, S., & M. Martínez, I. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva (1st ed.)*. España: Aranzadi.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, IM (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), 177-184.
- Sánchez-Cardona, I. (2017) *Learning to be a HERO (HEalthy & Resilient Organization): Linking organizational learning practices to healthy and resilient organizational outcomes*. Universitat Jaume I. Castellón. España

- Scott-Ladd B, Chan CCA Chan (2004): Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting Organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95–105.
- Sonnetang, S.; Niessen, C., & Ohly, S. (2004). Learning at work: Training and development. En: C.L. Cooper & I.T.Roberstson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 19, 249-289.
- Sitkin, S. B. (1996): Learning through failure: The strategy of small losses. En M. D. Cohen y L. S. Sproull (Eds.), *Organizational learning* (p. 541-578). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sutton, D. (1994). *Levels of learning in organizations*. En J. Burgoyne, M. Pedler y T. Boydell (Comps.), *Toward the learning company. Concepts and practices* (pp. 79-97). Londres: McGraw-Hill.
- Sun, H. C. (2003). “Conceptual clarifications for organizational learning, learning organization and Learning Organization”. *Human Resource Development International*, 6(2), 153-166 London Routledge Publisher.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. México: Addison-Wesley.
- Solf Zárate, Arturo (2007). La 'organización que aprende' y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, (10), 29-47
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: Art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Swieringa, J. y Werdmsa, A. F. (1992): *Becoming a learning organization*. MA: Addison-Wesley.
- Tannenbaum, A. J. (1997). *The meaning and making of giftedness*. En N. Colangelo y G. Davis (Eds.). *Handbook of gifted education*. Boston: Allyn and Bacon. (2ed.). 27-42.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R. y Snyder, C. A. (2002): “Development of a measure for the organizational learning construct”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 2, 175-218.

Tippins, M. J. y Sohi, R. S. (2003): "IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 8, 745-761.

Vallina, A.S (2013) *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. Universidad de Valencia, Valencia, España.

Vera, D. y Crossan, M. (2003): "Organizational learning and knowledge management", en M. Easterby-Smith y M. Lyles (eds.): *Handbook of organizational learning and knowledge management*, pp. 122-141. Blackwell, MA.

Yeo, R. K. (2005). Revisiting the roots of learning organization. A synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, 12(4), 368-375.

Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W. y Von Glinow, M. A. (1999): *Organizational learning capability. Generating and generalizing ideas with impact*. Oxford University Press, New Cork. Hay traducción al español: *Las capacidades de aprendizaje en la organización: Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto* (2000), Oxford University Press, México.

Weick, K. E., & Westley, F. (1996). *Organizational learning: Affirming an oxymoron*. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (p. 440–458). Sage Publications, Inc.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (June 1992). Theoretical Perspectives for Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295-320.

## 8. Anexos

## ANEXO A. Ítems escala de “Organisational learning capability” (OLC).

EXPERIMENTACIÓN	<p>1. Las personas aquí reciben apoyo y estímulo cuando presentan nuevas ideas</p> <p>2. Aquí la iniciativa recibe a menudo una respuesta favorable, de modo que las personas se sienten alentadas a generar nuevas ideas</p>
ACEPTACIÓN DEL RIESGO	<p>3. Se animan a las personas a aceptar riesgos en esta organización</p> <p>4. Las personas aquí a menudo se "lanzan" en temas que desconocen</p>
INTERACCIÓN CON EL ENTORNO	<p>5. Es parte del trabajo de todo el personal recoger, traer e informar sobre lo que pasa fuera de la empresa.</p> <p>6. Existen sistemas y procedimientos para recibir, clasificar y compartir la información de fuera de la empresa.</p> <p>7. Se anima a las personas que interaccionen con el ambiente: competidores, clientes, institutos tecnológicos, universidades, proveedores, etc.</p>
DIÁLOGO	<p>8. Se anima a las personas empleadas a que se comuniquen entre sí</p> <p>9. Existe una comunicación libre y abierta en los grupos de trabajo</p> <p>10. Los/as encargados/as facilitan la comunicación</p> <p>11. El trabajo en equipo entre personas con diferentes funciones es una práctica habitual aquí.</p>
TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVA	<p>12. Los/as encargados/as en esta organización implican con frecuencia al personal empleado en las decisiones importantes</p> <p>13. Las políticas de la empresa son influidas de manera importante por la opinión de los/as empleados/as</p> <p>14. La gente se siente implicada en las decisiones importantes de la empresa</p>

Tabla 6: Ítems escala de “Organisational learning capability” (OLC). Elaboración propia de la fuente Chiva, R., Alegre, J. y Lapiedra, R. (2007)

ANEXO B. Medias, desviaciones estándar, confiabilidades compuestas, alfa de Cronbach y correlaciones entre las dimensiones de la OLC

	Mean	Standard deviation	Composite reliability	EXP	RISK	ENV	DIALOG	PARTICIP
EXP	3.69	1.54	0.78	(0.89)				
RISK	3.27	1.31	0.65	0.488**	(0.74)			
ENV	3.20	1.57	0.76	0.561**	0.480**	(0.84)		
DIALOG	3.87	1.30	0.80	0.505**	0.344**	0.470**	(0.86)	
PARTICIP	2.69	1.40	0.78	0.533**	0.481**	0.593**	0.541**	(0.85)
JOB SATISF	4.88	1.42	—	0.302**	0.158*	0.162*	0.381**	0.308**

All correlation coefficients are statistically significant (\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ ).

Cronbach alphas are shown on the diagonal.

To calculate the correlation coefficients we worked with the means of the items that make up each dimension.

Tabla 7: Dimensiones de la OLC. Fuente: Chiva, R. y Alegre, J. (2009)

## ANEXO C. Medias obtenidas en el estudio, medias y desviación típica del OLC

<i>Factores</i>	<i>Media- OCL estudio</i>	<i>Media OLC (Chiva, et al., 2007. Chiva y Alegre, 2009)</i>	<i>Desviación típica OLC (Chiva, et al., 2007, Chiva y Alegre, 2009)</i>
EXPERIMENTACIÓN	5,34	3.69	1.54
ACEPTACIÓN DEL RIESGO	4,04	3.27	1.31
INTERACCIÓN CON EL ENTORNO	3,18	3.20	1.57
DIÁLOGO	5,9	3.87	1.30
TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVA	4,4	2.69	1.40

Tabla 8: Medias y desviación típica del OLC

## ANEXO D. Plantilla correo electrónico enviado a empresas

Soy **Macarena Florencio**, alumna del Máster en [Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en los Recursos Humanos \(MAPOT\)](#) de la Universidad Jaume I de Castellón en el presente curso.

El motivo de mi correo es hacer partícipe a su empresa en la realización de un estudio sobre **la práctica habitual en el desarrollo de los recursos humanos** en las empresas con la actividad de *Fabricación de Productos de Plástico* (CNAE 222) de la Foia de Castalla, con el motivo de mi Trabajo de Fin de Máster (TFM).

La gestión del capital humano es una función estratégica en su empresa y hace posible su adaptación a las demandas del mercado y la innovación continua que caracteriza al entorno productivo de la transformación de productos plásticos. Es por ello que les solicito **su colaboración respondiendo a unas preguntas que le llevará tan solo 10 minutos**. Este cuestionario *está dirigido a dirección, departamento de RRHH o responsable de personal de su empresa*.

Se garantiza el anonimato, de manera que, el nombre/razón social de la empresa no aparecerá en ningún momento en el estudio. La información que va aportar será tratada con estricta confidencialidad, por lo que le pido responda siguiendo los criterios de veracidad en los datos y objetividad en su opinión. Si lo desea, podrá conocer los resultados de este estudio tras su presentación pública.

Este es el enlace que le llevará al cuestionario.

<https://forms.gle/Q2on8HUTwUYSqLpD7>

Cualquier duda o aclaración puede ser resuelta por la investigadora:

Macarena Florencio Quilis

Psicóloga del trabajo, orientación profesional y desarrollo de RRHH

Nº col CV-03996

[info@macarenaflorencio.com](mailto:info@macarenaflorencio.com)

620662256

Muchas gracias de antemano por su colaboración y su pronta respuesta.

Saludos

## ANEXO E. Formulario “Google Forms” con las cuestiones y los ítems de la Escala OLC.

**Cuestionario**

Este cuestionario pretende recoger información sobre cómo se suceden diferentes conductas referentes a las personas en su empresa.  
Por favor, señale el número que más se acerca a su opinión, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.  
Se solicita la mayor objetividad posible al dar su respuesta ya que es de gran importancia para conseguir el objetivo de este estudio.  
**\*Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico \*

\_\_\_\_\_

2. Puesto que ocupa en la empresa \*

*Marca solo un óvalo.*

Directivo/a

Departamento gestión de personas

Responsable de sección

3. Número de empleados/as en diciembre de 2019 \*

*Marca solo un óvalo.*

Menos de 10

Entre 10- 50

Entre 51- 100

Entre 101- 250

Más de 251

4. Cual ha sido el número total de personas de su empresa que ha realizado alguna actividad formativa en el año 2019. \*

\_\_\_\_\_







17. 11. El trabajo en equipo entre personas con diferentes funciones es una práctica habitual aquí. \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo						

18. 12. Los/as encargados/as en esta organización implican con frecuencia al personal empleado en las decisiones importantes \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo						

19. 13. Las políticas de la empresa son influidas de manera importante por la opinión de los/as empleados/as \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo						

20. 14. La gente se siente implicada en las decisiones importantes de la empresa \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo						

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

## ANEXO F. Escala para la categorización de competencias adquiridas en el máster

*Escala referente a la categorización de las competencias*

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada	Se constata la competencia para desempeñar tareas, pero su desempeño requiere guía y supervisión	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión

Nota: La tabla ha sido extraída de los criterios de corrección del Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos. Universitat Jaume I.