

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Gerente como facilitador del aprendizaje en el trabajo: caso, empresas de comida rápida en un centro comercial de Chiclayo

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Melina Lizeth Chambergo Olivos

ASESOR

Linda Marita Cruz Pupuche

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2024

**Gerente como facilitador del aprendizaje en el trabajo: caso,
empresas de comida rápida en un centro comercial de Chiclayo**

PRESENTADA POR

Melina Lizeth Chambergo Olivos

A la Facultad de Ciencia Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente

PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero

SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche

VOCAL

Dedicatoria

Agradezco a Dios y a mi familia por creído en mí, acompañándome en este proceso de superación y sacrificio, enseñándome a valorar lo que tengo y a no rendirme. A todos ellos dedico la presente tesis, porque han fomentado en mí el deseo de superación y de tener éxito en la vida.

Agradecimientos

Agradezco a la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo por haberme aceptado ser parte de ella, al mismo tiempo a mi asesora, Mgtr. Linda Marita Cruz Pupuche, por haberme brindado sus conocimientos científicos y sobre todo por haberme tenido mucha paciencia.

Gerente Facilitador del aprendizaje en el trabajo caso, empresas de comida rápida en un centro comercial de Chiclayo

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %	10 %	3 %	4 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	2 %
2	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
4	www.grafiati.com Fuente de Internet	1 %
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	1 %
6	docta.ucm.es Fuente de Internet	<1 %
7	Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante	<1 %
8	etds.lib.ncku.edu.tw Fuente de Internet	<1 %

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de literatura	10
Materiales y métodos	14
Resultados y discusión	15
Conclusiones	34
Recomendaciones.....	35
Referencias	35
Anexos.....	39

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito estudiar el gerente como facilitador del aprendizaje en el trabajo, siendo un estudio de caso en las empresas de comida rápida de un centro comercial – Chiclayo, considerando como objetivo general analizar como el gerente facilita el aprendizaje en el lugar de trabajo en empresas de comida rápida de un centro comercial. En cuanto a su metodología es de enfoque cualitativo, de tipo aplicada y nivel descriptivo la técnica de recolección de datos se optó por usar es la entrevista, mediante una guía de la misma, el cual se aplicó a trece gerentes donde se empleó criterios de inclusión y exclusión para determinar los resultados de la investigación. El principal hallazgo muestra los comportamientos que tienen los gerentes para promover el aprendizaje, como el ser observadores y retadores, el segundo son las actividades que tuvieron para generar el aprendizaje como la rotación de puestos, y por último las condiciones contextuales que tuvieron los gerentes al fomentar el aprendizaje como el buen clima laboral.

Palabras clave: Gerente facilitador, Aprendizaje en el lugar de trabajo

Abstract

The purpose of this research was to study the manager as a facilitator of learning at work, being a case study in the fast food companies of a shopping center - Chiclayo, considering as a general objective to analyze how the manager facilitates learning in the workplace. I work in fast food companies in a shopping center. Regarding its methodology, it is a qualitative approach, of an applied type and at a descriptive level. The data collection technique chosen to use is the interview, through a guide, which was applied to thirteen managers where inclusion criteria were used. and exclusion to determine the results of the investigation. The main finding shows the behaviors that managers have to promote learning, such as being observers and challengers, the second are the activities they had to generate learning such as job rotation, and finally the contextual conditions that the managers had when promote learning and a good work environment.

Keywords: Facilitating manager, Workplace learning

Introducción

En pleno siglo XXI el sector de comida rápida, se ha vuelto una de las industrias más poderosas (Córdova, 2019) y las habilidades de los trabajadores como las diferentes oportunidades que brinda el gerente para adquirir conocimiento es primordial para mejorar el desempeño organizacional (Ibidunni, 2020) por ello, hoy en día para que las industrias prosperen y tengan éxito tienen que enfocarse en la calidad de su capital humano y el desarrollo de habilidades como la adquisición de conocimientos que mejore la productividad y las ganancias de la organización (Kleefstra et al., 2020). Por lo tanto, es casi imposible notar organizaciones que admitan ignorar el aprendizaje, ya que esto sería similar a aceptar el inicio de su desaparición (Montes et al., 2019).

No obstante, la manera tradicional para aprender con fines laborales en las organizaciones ya no es idónea, por lo que estas deben transformarse en organizaciones de aprendizaje para facilitar la adquisición de conocimientos dentro del trabajo (Lierop et al., 2022). Por otro lado, aunque el adquirir conocimiento y habilidades es clave para garantizar la competitividad de las empresas especialmente en países en vía de desarrollo. Los estudios realizados en relación con el aprendizaje en el lugar de trabajo en países en desarrollo han indicado que la incapacidad para crear, compartir, utilizar el conocimiento (Tafesse, 2021) y la falta de una cultura de apoyo para el aprendizaje en el lugar de trabajo son los problemas más apremiantes que inhiben la capacidad de aprendizaje de las empresas (Beyene et al., 2019)

En la actualidad, el fomentar un aprendizaje adecuado es fundamental para la eficiencia organizacional (Ellström, 2010; citado por Wallo, 2019) y desde la opinión de los subordinados, el adquirir conocimiento en y a través del trabajo es esencial para conservar su empleabilidad, por lo que cuando existen barreras que obstaculizan el aprendizaje en el lugar de trabajo en las empresas conlleva a un desempeño organizacional deficiente (Anselman, 2022).

Además, hoy en día la calidad de servicio es la mayor diferencia y ventaja competitiva más potente de las empresas que ofrecen un servicio y el desempeño como el rendimiento del factor humano es vital (Moreno y Nubia 2019) por lo que, para mejorar y ver resultados positivos se debe tomar en cuenta el cómo generar habilidades y conocimientos de los trabajadores y a su vez analizar las diferentes oportunidades de aprendizaje que existe (Ibidunni, 2020).

Además, según Coetzer et al., (2019) mencionan que existe poco estudio que exhiban perspectivas sobre conceptos como el aprendizaje en el lugar de trabajo, administración y aprendizaje de los trabajadores, por lo que recomiendan hacer investigaciones que profundicen

dichos temas, ya que el aprendizaje de los colaboradores no surge por sí solo, sino que es necesario que sea apoyado, guiado y difundido dentro de las empresas por el gerente.

Asimismo, hacen hincapié que no se tiene mucha evidencia sobre como el propietario/gerente facilita el aprendizaje en el lugar de trabajo y que además se encuentra poco conocimiento relacionado con el aprendizaje (Kleefstra & Altan, 2020). No obstante, como el aprendizaje es un generador de ideas que fortalece la productividad y el desarrollo empresarial, la persona encargada de que los colaboradores aprendan, juega un papel fundamental, ya que el aumento de oportunidades para facilitar el conocimiento en el ámbito de trabajo es un elemento importante para la sostenibilidad tanto del individuo como para la organización (Wallo et al., 2022). Por ello, se trabajará según lo mencionado por Wallo (2019) que en su teoría nos indica que los directivos pueden facilitar el aprendizaje a través de intervenciones directas e intervenciones indirectas, las directas abarca comportamientos y actividades y las indirectas de cuatro formas: crear una visión compartida; construir una cultura; facilitar la adquisición, el intercambio y la aplicación de conocimientos; y facilitar el aprendizaje fomentando la toma de riesgos y experimentación.

Asimismo, de las siete empresas de comida rápida de un centro comercial de Chiclayo, una empresa cuenta con 4 gerentes, tres empresas tienen dos y los tres restantes cuentan con un gerente; es más, en dichas empresas actualmente se evidencia que mantienen capacitaciones, cursos y reuniones con los colaboradores. Por lo que, es primordial decir que los gerentes son los encargados de promover el aprendizaje y de hacer que los trabajadores cumplan con sus funciones para un desempeño eficiente, por ello, como estas empresas ejecutan el aprendizaje se les tomará como unidades de análisis para la presente investigación, con la finalidad de conocer como el gerente interviene, desarrolla y facilita los procesos de aprendizaje en el lugar de trabajo.

Ante la importancia de conocer este tema el gerente como facilitador del conocimiento, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo los gerentes facilitan el aprendizaje en el lugar de trabajo en empresas de comida rápida de un centro comercial, Chiclayo?

Así mismo, se planteó como objetivo general analizar cómo los gerentes facilitan el aprendizaje en el lugar de trabajo en empresas de comida rápida de un centro comercial, Chiclayo y como específicos; describir los comportamientos, conocer las actividades y describir las condiciones que tienen los gerentes cuando fomentan el aprendizaje de los trabajadores.

Por otro lado, la importancia de conocer cómo los gerentes están facilitando el aprendizaje, nos llevará a darse cuenta de la participación que tiene el gerente al intervenir en el aprendizaje

de los trabajadores. Además, este estudio ayudará ampliar los conocimientos sobre el gerente como facilitador del aprendizaje, porque contribuirá para el análisis de un problema latente, ya que es un tema fundamental y el analizar las intervenciones que realiza el propietario-gerente puede generar resultados tanto para la organización como para las personas.

Revisión de literatura

En su estudio Berg y Engström (2022) tuvo como objetivo analizar las experiencias de trabajo y aprendizaje de las enfermeras de agencias temporales, centrandose en las condiciones para el aprendizaje en el lugar de trabajo. Los resultados mostraron que no es muy posible de que La enfermeras temporales se ajusten a las condiciones de trabajo predominantes en lugar de participar en el aprendizaje de desarrollo. Con respecto al aprendizaje formal, se identifican desafíos en términos de pocas oportunidades para actividades de aprendizaje planificadas. En general, los resultados revelaron que las condiciones para el aprendizaje en el lugar de trabajo para las enfermeras de empresas trabajo temporal dependen claramente no solo de las ofertas de las agencias, sino también del interés. Además, Wallo et al. (2020), tuvo como objetivo explorar el liderazgo orientado al aprendizaje de los gerentes y las condiciones que enfrentan los gerentes cuando trabajan con la promoción del aprendizaje de los empleados desde la perspectiva.

Los resultados obtenidos fueron que las actividades que realizaron los gerentes para promover el aprendizaje como las conversaciones individuales, dialogos de desarrollo del personal, como tambien el ad hoc o buzones de sugerencias. Asi como tambien fueron los comportamientos utilizados por los gerentes donde tuvieron que alentar, apoyar a aprender nuevas cosas y ayudarlos a enfocar sus esfuerzos. Por ultimo, fueron las condiciones que dificultan o permiten la promoción del aprendizaje como la escasez de tiempo para trabajar con pronlemas de aprendizaje. Del mismo modo, Aurrekoetxea y Diez (2019) tuvo como objetivo describir la manera en que ocurre el aprendizaje en el lugar de trabajo y la percepción de los empleados sobre diferentes elementos que actúan como catalizadores para mejorar su aprendizaje. Esto ayudaría a explorar los factores contextuales que se perciben como facilitadores del aprendizaje en el lugar de trabajo. Por lo que se optó por un diseño metodológico cualitativo.

Los resultados obtenidos señalaron numerosos elementos específicos del puesto de trabajo que desempeñan los empleados y el aprendizaje en el lugar de trabajo responder a tres pilares: un trabajador flexible y con habilidades para realizar tareas que requieren una adaptación constante para responder a imprevistos y resolución de problemas; una organización que brinde

espacios de interacción, como reuniones de equipo, para abordar las dificultades; y un entorno competitivo marcado por la innovación tecnológica y la demanda de los clientes que fomente el aprendizaje. Igualmente en el trabajo de Wallo (2019) tuvo como objetivo proporcionar conocimientos teóricos y empíricos sobre el papel de los gerentes para facilitar el aprendizaje y el desarrollo de sus empleados. Los resultados indicaron que los gerentes usan diferentes actividades y roles, y que además de la combinación de estos surgen dos tipos de liderazgo orientado al aprendizaje, como el liderazgo orientado al desempeño y el liderazgo orientado al desarrollo.

Por otro lado, Gugssa y Kabeta (2021) tuvo como objetivo capturar las actividades de aprendizaje de los instructores de la Universidad de Bahir y los factores que impiden sus compromisos de aprendizaje. Los resultados obtenidos mostraron que los instructores dependen de las actividades de autoaprendizaje y que las capacitaciones formales se perciben inadecuadas; es decir, de modo en general la Universidad es débil en la promoción de condiciones favorables para el aprendizaje en el lugar de trabajo de los instructores. Asimismo, de Lundqvist et al. (2022) tuvo como objetivo ver cómo facilitan los líderes el aprendizaje individual, grupal y organizacional ya que los líderes para responder al cambio deben encontrar formas de integrar el aprendizaje en las experiencias laborales cotidianas.

Los resultados que se obtuvieron arrojaron que sería prematuro decir con certeza que el liderazgo influye causalmente en el aprendizaje. De hecho, (Berg et al., 2020) tuvo como objetivo discutir las condiciones para el aprendizaje en el lugar de trabajo en relación con la dotación de personal de agencias temporales. Los resultados mostraron que surgieron similitudes y diferencias con respecto a las condiciones para el aprendizaje en el lugar de trabajo entre temporales y regulares. Además, aunque se destacaron los desafíos, el contexto de trabajo profesional brinda ciertas oportunidades para el aprendizaje a través del intercambio de conocimiento. Por ello, la investigación de Parding y Berg (2019) tuvo como objetivo examinar y discutir las condiciones de aprendizaje de los docentes en el contexto de las reformas de elección y descentralización.

Los resultados arrojaron que los profesores ven a sus materias como las más importantes para aprender, en segundo lugar los aspectos espaciales y temporales influyen en las condiciones para el aprendizaje. Por consiguiente, (Lierop et al., 2022) tuvo como objetivo comprender las condiciones individuales, de equipo y organizativas necesarias para que el personal de enfermería mejore el aprendizaje en el lugar de trabajo en entornos de atención a largo plazo. Este estudio fue exploratorio cualitativo. Los resultados para las condiciones

individuales, de equipo y organizacionales para el aprendizaje en el lugar de trabajo fueron las características facilitadoras como el que se brinde tiempo y espacio del equipo; características de comportamientos como el de tener actitud abierta; contexto y cultura como el de sentirse seguro; cooperación y comunicación como dar y recibir retroalimentación; conocimientos y habilidades como adquirir conocimientos unos de otros, finalmente no se encontró diferencias importantes entre los escenarios.

Por otro lado, el papel del gerente de la empresa con respecto a la gestión como la adquisición de conocimientos y habilidades se conceptualiza como “facilitador del aprendizaje de los empleados” (Kitching, 2008), asimismo, la literatura ofrece un marco conceptual heurístico con factores claves para futuras investigaciones propuesto por Coetzer, Wallo, & Kock en el año 2019 sobre los propietarios-gerentes como facilitadores del aprendizaje de los trabajadores.

Sin embargo, para la promoción del aprendizaje los gerentes influyen de dos maneras, por intervenciones de desarrollo (intervenciones directas) y la creación de condiciones en el entorno de trabajo (intervenciones indirectas) que benefician el aprendizaje (Coetzer et al., 2019).

La primera intervención implica comportamientos y actividades, como el de brindar capacitación, entrenamiento, retroalimentación sobre el desarrollo para los trabajadores, mientras que la segunda cuenta con cuatro formas para permitir el aprendizaje en el lugar de trabajo y son el construir una cultura de aprendizaje; facilitar la adquisición, intercambio y aplicación de conocimiento; crear una visión compartida; y facilitar el aprendizaje fomentando la asunción de riesgos y experimentación.

En primer lugar en comportamientos según Ellinger et al. (1999) reconoce nueve comportamientos que determina el papel del gerente como facilitador del aprendizaje, entre ellos se encontró brindar comentarios a los trabajadores y crear un ambiente de aprendizaje. Asimismo, con la teoría del aprendizaje social Bandura (1986) los patrones más repetitivos de comportamiento por parte del propietario o gerente será origen de información para los colaboradores sobre las normas y valores que desea tener la organización. Asimismo, tenemos las actividades, donde varias investigaciones identificaron que los propietarios o gerentes rara vez se involucraban en facilitar el aprendizaje a través de intervenciones directas, tales como capacitación tutoría, entrenamiento (Macpehrson et al., 2003). Por lo que, Obispo (2017) relató que los gerentes realizaron intentos deliberados de abordar aprendizaje de los colaboradores en programas de producción de la organización. Asimismo, se encontró que el propietario o gerente proporciona acceso a diversas actividades dentro del trabajo y programas que facilitan a los nuevos integrantes (Autor, 2006).

Por otro lado, tenemos la cultura de aprendizaje, varios estudios con respecto al aprendizaje en el lugar de trabajo, han identificado que los gerentes facilitan el aprendizaje de sus trabajadores construyendo y manteniendo una “cultura de aprendizaje” dentro de las organizaciones (Warhurst, 2012) y esto hace referencia a las normas, valores y expectativas relacionadas con el aprendizaje (Schneider et al., 2017). La cultura es una palabra que ha tenido diferentes definiciones, por ende, la cultura de aprendizaje y la cultura organizacional tienen el mismo valor (O'Reilly & Chatman, 1996). Por ello, la conducta que adopta el propietario o gerente como el tratar los errores generados por los colaboradores como oportunidad de aprender o alentar a sus empleados a experimentar dentro del trabajo es una manera poderosa de dar forma a una cultura de aprendizaje (Wood & Bandura, 1989).

De hecho, en visión compartida, las organizaciones sin una visión compartida forman un ambiente ambiguo en el que no se sabe que se debe aprender y suelen tener múltiples “mundos de pensamiento”, por lo que una visión compartida dentro de una organización es una clave fundamental para el aprendizaje de los trabajadores, porque indica una dirección para el aprendizaje (Sinkula et al., 1997). Asimismo, los trabajadores pueden escoger experiencias de aprendizaje que estén compuesto por la visión estratégica de la empresa, incrementando las posibilidades del éxito organizacional (Tannenbaum 1997). Sin la comprensión de una visión estratégica y compromiso con lo que busca lograr la entidad, es probable que los trabajadores cuenten con una motivación débil para aprender (Senge, 1990).

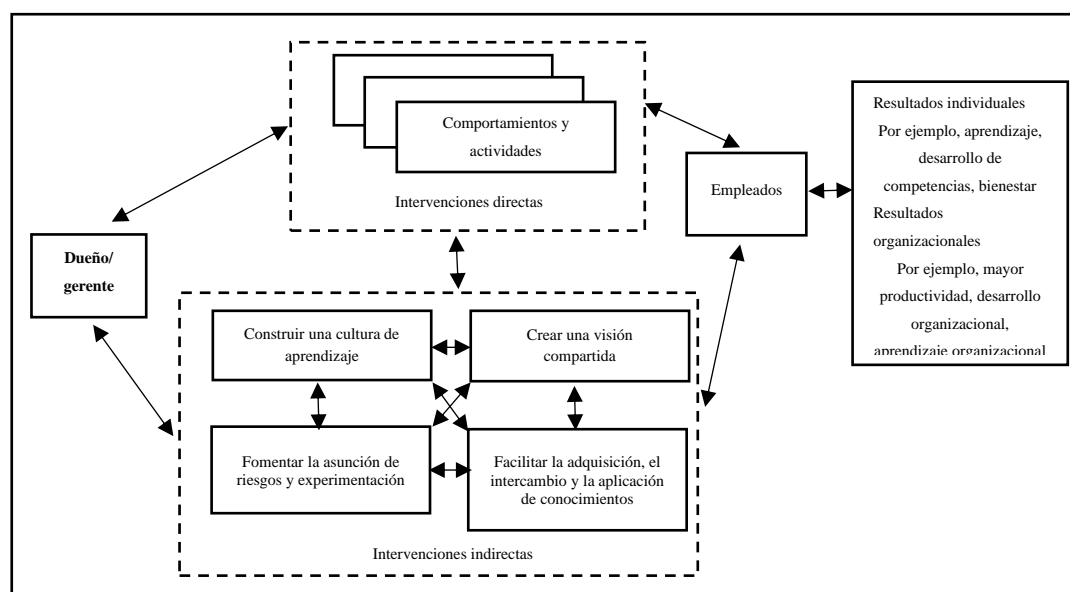
Además, el fomento de asunción de riesgos y experimentación, están conectadas con la innovación, este es muy importante para las empresas en crecimiento y es más probable que los trabajadores incrementen su disposición a explorar ideas innovadoras y participen en actividades de la empresa (Mazzei et al., 2016). Asimismo, para que los colaboradores se sientan confiados en asumir riesgos por el bien de la innovación, la empresa debe brindar seguridad como eliminar el temor de perder el trabajo. Según Amabile & Pratt (2016) menciona que el apoyo para la asunción de riesgos y la exploración razonada se reconoce como elemento clave dentro del ambiente de trabajo para la innovación y la creatividad. Con respecto a la experimentación Thomke (2001) sustenta que experimentar con diversas ideas es un mecanismo primordial de aprendizaje que es decisivo para la innovación.

Asimismo, en la Facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos, la gestión de este en las empresas se ha vuelto clave para todos los sectores, por lo que existen diferentes definiciones como estructuras y procesos proporcionados en las pequeñas y medianas empresas que sirven para dar apoyo a la transferencia, almacenamiento y creación de

conocimientos (Durst & Edvardsson, 2012), asimismo, se centran en tres procesos claves de conocimiento como la adquisición, el intercambio y la aplicación, por ello, con respecto a las estructuras hace referencia a los sistemas de tecnología (TI) que utilizan para el intercambio y el almacenamiento de conocimientos (March, 1991), además, la etapa de aplicación del conocimiento corresponde a la experimentación.

FIGURA 1:

Marco conceptual heurístico del gerente como facilitador del aprendizaje en el lugar de trabajo



NOTA: elaborado por (Coetzer, Wallo y Kock 2019)

Materiales y métodos

La presente investigación fue de enfoque cualitativo porque busca la dispersión o expansión de la información, de tipo aplicada porque busca resolver un problema y con alcance descriptivo debido a que se describe y se analiza situaciones, contextos o sucesos (Hernández et al., 2014). Así mismo su diseño fue un estudio de caso porque es una metodología que se usa para poder examinar un fenómeno, una situación específica, un evento o suceso dentro de su contexto, lo que favorece una comprensión más profunda de su complejidad (Durán, 2012)

La unidad de análisis estuvo conformada por gerentes de empresas de comida rápida de un centro comercial de Chiclayo, se trabajó con 13 gerentes, por lo tanto, los criterios de inclusión fueron los gerentes que tuvieron más de un año laborando dentro de la empresa.

Además, se tomó como técnica la entrevista y como instrumento la guía de entrevista semiestructurada en el que se emplea la comunicación interpersonal determinada entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de adquirir respuestas más completas, y el instrumento

estuvo conformada por 14 preguntas. Asimismo, se siguió una secuencia lógica partiendo de lo general a lo particular, utilizando una expresión conveniente y natural, para hacer de este una herramienta manejable, por lo que fueron 13 entrevistas a los gerentes. Por otro lado, el procesamiento de la información se llevó a cabo con la autorización de los gerentes de cada empresa quienes indicaron la fecha para ejecutar la entrevista, llegada la fecha se aplicó el instrumento a los gerentes donde se les brindó la orientación respectiva.

Finalmente, se hizo la recolección de datos entre el mes de junio y julio, para el procesamiento de la información se utilizó el programa Excel donde se transcribió cada entrevista y se codificó a cada entrevistado como G1, G2, ... y así sucesivamente hasta concluir este proceso. Por último, se analizó e interpretó las respuestas de cada uno para ser redactado.

Resultados y discusión

Con el fin de alcanzar el objetivo general de este estudio, se realizaron tres objetivos específicos, las cuales se abordaron a través de la realización de entrevistas a gerentes de empresas de comida rápida de un centro comercial de Chiclayo, se llevó a cabo la entrevista con 13 gerentes. A continuación, se presenta el siguiente cuadro con las características de los sujetos de estudio:

ENTREVISTADOS				
Empresa	Gerente	Edad	Grado de instrucción	Años en la empresa
A	1	29	Licenciado en Administración de Empresas	1 año y 8 meses
	2	26	Universitario en Administración de Empresas	1 año y 2 meses
	3	27	Negocios Internacionales	1 año
	4	30	Universitario en Contabilidad	4 años
B	5	32	Licenciado en Administración Hotelera y Servicios Turísticos	1 año y 1 mes
	6	30	Universitario en Administración	2 años y 3 meses
C	7	27	Universitario en Administración de Empresas	2 años
D	8	28	Universitario en Administración de Empresas	1 año y 5 meses

E	11	27	Universitario en Administración Hotelera y Servicios Turísticos	1 año y 4 meses
F	9	28	Licenciado en Administración	1 año y 8 meses
	10	29	Licenciado en Contabilidad	2 años y 9 meses
G	12	21	Universitario en Contabilidad	1 año
	13	26	Universitario en Administración Hotelera y Servicios Turísticos	1 año y 10 meses

Nota: Los gerentes están asociados con cada número y la empresa a la que pertenecen están relacionados con las letras

Asimismo, la primera empresa que se entrevistó fue la empresa A que está conformado por 4 gerentes que cumplen un papel importante en el aprendizaje de los trabajadores y cuenta con 21 colaboradores a su cargo. Con respecto a las intervenciones directas se mostró que el **comportamiento** de los gerentes fue mantener diálogos de retroalimentación, donde se le apoya y alienta a aprender al trabajador, así mismo, dentro del trabajo tres de los cuatro gerentes suelen ser flexibles y confiados, ya que siempre velan por la comodidad del trabajador, mientras que un gerente suele ser más estricto y exigente

“Lo apoyo y aliento a seguir aprendiendo para mejorar, también le muestro los afiches que se tienen colgados para que recuerde los procedimientos y subsane errores”
(Gerente 1, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

“Suelo dar mi apoyo incondicional y cuando es necesario intervengo para corregir y brindar retroalimentación para que mejoren lo aprendido” (Gerente 3, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

“Brindo mi ayuda y enseño a mis trabajadores, pero así mismo, me gusta recibir buenos resultados y la mayoría de veces sigo las instrucciones que me brinda la propia empresa generando rigurosidad y exigencia” (Gerente 4, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

De hecho, dentro de las intervenciones directas los gerentes también desarrollan distintas **actividades**, y en esta empresa la más común es mantenerlos al día con sus capacitaciones, organizar la rotación de puestos y realizar reuniones en grupo de retroalimentación. Sin embargo, es importante mencionar que los gerentes también realizan reuniones fuera del trabajo

para hacer un encuentro deportivo que ayuda a mejorar la confianza especialmente de los nuevos trabajadores y que los hace sentir parte del equipo.

“Las actividades que se realizan en este restaurante para mis trabajadores son principalmente las capacitaciones con la intención de que aprendan, como las reuniones... otra de las actividades que realizo es el cambio de áreas para tener un personal eficiente que aprende constantemente” (Gerente 2, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

“Suelo realizar reuniones fin de mes para opinar y mejorar, también planifico encuentros deportivos con la intención de que exista mejor confianza entre todos” (Gerente 3, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

Por otro lado, se tiene las intervenciones indirectas donde se encuentra la **cultura de aprendizaje**, aquí los gerentes mantienen un buen clima laboral a través del trabajo en equipo y la práctica de buenos valores como el respeto, la integridad, la pasión entre otros, además, agregan que la flexibilidad en los horarios es importante para los trabajadores ya que al momento de aprender lo hacen con más entusiasmo.

“Suelo fomentar un buen clima laboral, transmitiendo confianza y a través de la formación de equipo donde pueden aprender uno del otro.” (Gerente 2, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

“Para una mejor cultura lo que hago es poner en práctica los valores de la empresa, como también mantener flexibilidad en los horarios para que sientan estar en un ambiente de apoyo y donde el aprender les sea cómodo” (Gerente 4, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

No obstante, en la categoría **visión compartida**, consideran que el personal está enfocado en la visión empresarial y recalcan que la visión es de suma importancia para que el aprendizaje este orientado y encaminado a un solo objetivo, además, para que esto suceda los gerentes realizan feedback, incentivos a través de un reconocimiento en las reuniones realizadas mensualmente que lo llaman colaborador del mes, y guían al personal a lo que deben aprender haciéndoles formar parte de la empresa.

“Se sienten identificados con la visión empresarial... para que esto suceda guío al trabajador a través del dialogo personal y la enseñanza, también los hago sentirse parte de la empresa” (Gerente 1, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

“Bueno, realizo un feedback con los empleados y como la visión es importante para que sepan que deben aprender y que no, también se incentiva a aprender y a dar mayores esfuerzos a través del reconocimiento del colaborador del mes, donde se hace mención a la persona indicada y este recibe una pequeña bonificación” (Gerente 3, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

Por consiguiente, en la categoría **fomento de asunción de riesgos y experimentación** los gerentes solían apoyar las actividades realizadas por la empresa, como, por ejemplo “Becamos tu Pasión”, donde alentaban a sus colaboradores a participar para tener nuevas experiencias, también realizaban show para que los trabajadores empiecen a desenvolverse. Por otro lado, indican que no se puede fomentar la asunción de riesgos en la formalidad de que puedan tomar decisiones para la empresa, ya que no es posible. Sin embargo, lo que realizan es para que aprendan a tomar precauciones ante posibles riesgos dentro del trabajo como quemaduras, incendios y golpes, esto se enseña a través de las capacitaciones en el campus virtual.

“Como compañía nosotros realizamos actividades durante el año, con la finalidad de que el colaborador se sienta cómodo en el lugar que trabaja, entre ellos tenemos la actividad "Becamos tu pasión" consiste en realizar un video donde el colaborador demuestra y resalta su talento, brindándole una experiencia donde puede participar y concursar a nivel nacional si este gana, de este modo aprende y gana experiencia” (Gerente 4, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

“Dentro del trabajo los colaboradores no toman riesgos como tal. Sin embargo, lo que si se les enseña es que deben estar precavidos antes posibles incendios, quemaduras o golpes, todo esto es aprendido a través del campus virtual donde se desarrollan cursos” (Gerente 4, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

Finalmente, se tiene la **facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos** donde los gerentes suelen facilitar el aprendizaje a través de las herramientas que la empresa les brinda, como las capacitaciones, cursos, y exámenes, dentro de ello engloba lo que es el campus virtual con el que cuenta la empresa, además personalmente realizan diálogos y reuniones para escuchar opiniones y dudas donde todos pueden interactuar y aprender. Sin embargo, hacen mención que pueden ayudar a que su aprendizaje mejore, pero también depende del compromiso de cada trabajador.

“Para la transferencia de conocimientos, la herramienta que se utiliza es el campus que nos brinda la propia empresa, donde a través de ello se puede dar exámenes, capacitar, etc.” (Gerente 1, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

“El aprender es fundamental, por eso se facilita este proceso a través de un campus brindado por la empresa, esto es hablando de algo formal, pero si nos enfocamos en lo informal, se aprende en las reuniones de retroalimentación donde cada vez se aprende algo” (Gerente 3, empresa A, comunicación personal, 25 de junio del 2023)

Por otro lado, la empresa B estuvo conformado por 2 gerentes y 16 colaboradores y dentro de las intervenciones directas tuvieron **comportamientos** como mantenerse observadores ante alguna dificultad del trabajador y fueron una fuente de ayuda en cualquier aspecto en desconocimiento de los trabajadores cuando lo requerían.

“Cuando veo que algo anda mal, primero observo al trabajador... asimismo, le doy un seguimiento para luego acercarme y dialogar con él, le pregunto si hay algo que desconoce para ayudarlo y motivarlo a seguir aprendiendo” (Gerente 5, empresa B, comunicación personal, 20 de junio del 2023)

“Particularmente lo corrijo si es necesario, observo y luego le ofrezco mi ayuda para enseñarle a que aprenda a mejorar las cosas que le faltan” (Gerente 6, empresa B, comunicación personal, 20 de junio del 2023)

Seguidamente tenemos las **actividades** que realizaban los gerentes, cómo el hecho de manejar un área de entrenamiento que se enfoca especialmente en el aprendizaje de sus trabajadores, aparte de estar atentos a las capacitaciones, certificados y evaluaciones que deben llevar el personal para un mejor desarrollo de aprendizaje, es importante mencionar que aquí el puesto se mantiene

“Mayormente las actividades resaltantes son el organizar que lleven cursos y sus capacitaciones al día, dado que nosotros manipulamos alimentos y nuestros colaboradores tienen que tener sus evaluaciones y sus certificaciones correctamente archivados” (Gerente 6, empresa B, comunicación personal, 20 de junio del 2023)

“Cuando veo que algo anda mal, primero observo al trabajador... asimismo, le doy un seguimiento para luego acercarme y dialogar con él, le pregunto si hay algo que desconoce para ayudarlo y motivarlo a seguir aprendiendo” (Gerente 5, empresa B, comunicación personal, 20 de junio del 2023)

Asimismo, con las intervenciones indirectas los gerentes mantienen una **cultura de aprendizaje** creando un ambiente sano, fomentando el respeto y manteniendo las críticas y malos entendidos lejos del trabajo ya que es muy común en los jóvenes. Sin embargo, es importante mencionar que manejan las equivocaciones como oportunidad para corregir y aprender lo que hace que su cultura de aprendizaje sea agradable y apto para adquirir conocimiento

“Como mayormente se trabaja con jóvenes entre 18 a 25 años, trato de mantener una cultura sana practicando los valores de la empresa, aun así, principalmente me encargo de que no se generen disputas entre los jóvenes, por lo que hago que se respeten unos a otros, de que se conozcan un poco más asignándoles trabajos en equipo, especialmente si son nuevos para que aprendan de los demás (Gerente 5, empresa B, comunicación personal, 20 de junio del 2023)

“Cada día nosotros damos feedback a nuestros colaboradores con respecto a que sea por una mala toma de pedidos, o una mala bajada de producto, esto se toma con paciencia y oportunidad para aprender y mejorar ya que todos los días se aprende algo nuevo” (Gerente 6, empresa B, comunicación personal, 20 de junio del 2023)

No obstante, en la categoría **visión compartida**, consideran que su personal está realmente comprometido con la empresa, ya que suelen demostrarlo en el trabajo, sin embargo, también forman parte de este compromiso, haciendo uso de los programas que ofrece la marca, utilizando la motivación y el incentivo, como también brindando confianza.

“Mi personal suele estar comprometido con la visión y lo demuestran en el trabajo diario cumpliendo con las metas... además lo que hago para que suceda es brindarles la confianza correspondiente y motivarlos a través del programa del colaborador del mes, del programa sabor para que se sientan parte de la empresa y aprendan con mejores ganas” (Gerente 5, empresa B, comunicación personal, 20 de junio del 2023)

Por consiguiente, en la categoría **fomento de asunción de riesgos y experimentación** los gerentes dan a conocer la oportunidad de la línea de carrera como algo que se tiene que experimentar y lograr, además de realizar reuniones y hacerlos trabajar en equipo para que entre ellos puedan compartir experiencias y conocimientos. Así mismo, se recalca que a los colaboradores se les prepara para poder afrontar los riesgos que se pueden presentar dentro del horario laboral, como la manipulación de cargas incorrectas o golpes.

“Creo que en la mayoría de empresas existe el ascenso, particularmente cuando veo potencial en los trabajadores, motivo a postular y tener experiencia en la línea de carrera, esto les ayudará a tener mejores conocimientos y a ganar confianza” (Gerente 5, empresa B, comunicación personal, 20 de junio del 2023)

“Con respecto a los riesgos, lo que se realiza es manejar afiches y capacitaciones para que puedan aprender a tomar las medidas adecuadas ante riesgos que se pueden presentar al momento de realizar las cargas, o los golpes que uno podría tener, por otro lado, la experimentación lo hago a través de la asignación del trabajo en equipo, porque estoy seguro que aquí comparten experiencias, conocimientos e ideas” (Gerente 6, empresa B, comunicación personal, 20 de junio del 2023)

Finalmente, con la **facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos** que tienen los gerentes para que los colaboradores aprendan suele darse a través de las capacitaciones brindadas, de los afiches disponibles, de los propios compañeros y de los gerentes que se encuentran aptos para poder enseñar.

“Se suele aprender mayormente por las capacitaciones que se les brinda, por los afiches y hasta por los propios compañeros, también puedo decir que hasta por nosotros mismos, ya que como gerentes estamos disponibles ante cualquier duda o dificultad del trabajador” (Gerente 6, empresa B, comunicación personal, 20 de junio del 2023)

Por otro lado, la empresa C está compuesto por un gerente y 14 trabajadores, aquí el gerente suele optar por tener un **comportamiento** observador y desafiante ante alguna dificultad con el trabajador, pero aun así siempre está dispuesto a brindar ayuda.

“Yo suelo estar observando a todos mis trabajadores, y cuando presentan dificultades me gusta retarlos, de hecho, es lo que más me ha resultado para que ellos puedan confiar en sí mismos y en lo que han aprendido, aun así, estoy abierto para brindar apoyo” (Gerente 7, empresa C, comunicación personal, 23 de junio del 2023)

Incluso las **actividades** que el gerente realiza es el de mantener al día las capacitaciones y cursos que se manejan para poder informarse de nuevos temas en tendencia y por último las reuniones realizadas fin de mes para dar retroalimentación a todos.

“La actividad principal que hago es el mantener al día a mis trabajadores con sus capacitaciones y sus cursos, como también personalmente los reúno fin de mes para un

feedback que nos permita seguir mejorando” (Gerente 7, empresa D, comunicación personal, 23 de junio del 2023)

Asimismo, con las intervenciones indirectas tenemos la **cultura de aprendizaje** donde el gerente se encarga de fomentar principalmente la confianza y el respeto para mantener un ambiente armonioso, además la información de las áreas la mantiene a disposición de todos.

“Me encargo de que exista el respeto con todos, ya que es importante para los logros de la empresa, asimismo, genero confianza para que sepan que cuentan conmigo y mantengo la información de los pedidos, las cartas y demás a disposición de todos” (Gerente 7, empresa C, comunicación personal, 23 de junio del 2023)

No obstante, con respecto a la **visión compartida**, el gerente recalca que su personal se siente identificado con la visión y que además para que suceda brinda apoyo, motiva y ofrece premios.

“La visión empresarial es importante y mi personal está comprometido con ello, justamente porque suelo brindarles mi apoyo y a su vez los premio para que tengan más motivación en aprender y llegar a las metas” (Gerente 7, empresa C, comunicación personal, 23 de junio del 2023)

Por consiguiente, tenemos el **fomento de asunción de riesgos y experimentación**, aquí el gerente hace mención de que los riesgos presentes dentro del trabajo suelen ser esfuerzos físicos, posturas forzadas o accidentes, por ello los trabajadores reciben capacitaciones como el desarrollo de cursos a través del campus virtual, con el objetivo de que puedan tomar medidas preventivas ante posibles situaciones, y para la experimentación dentro del horario laboral se suele fomentar el trabajo en equipo para que puedan aprender entre todos.

“Dentro de la empresa se maneja un campus virtual, donde cada trabajador tiene una cuenta personal y ahí reciben capacitaciones para aprender a qué hacer ante riesgos en situaciones donde pueda existir posturas forzadas o accidentes, y tocando el tema de la experimentación lo que hago es crear situaciones donde interactuemos y exploremos entre todos lo que hemos aprendido, por ejemplo, el trabajo en equipo y el apoyo mutuo” (Gerente 7, empresa C, comunicación personal, 23 de junio del 2023)

Finalmente, la **facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos** suele ser gracias a las capacitaciones, a los cursos y al campus brindado por la empresa, sumado a esto las reuniones que se tiene fin de mes para la retroalimentación.

“El conocimiento brindado a los trabajadores es gracias a los cursos y capacitaciones que nos brinda la empresa a través de un campus, además de que suelo dar información y corregir en las reuniones de fin de mes de manera presencial” (Gerente 7, empresa C, comunicación personal, 23 de junio del 2023)

Asimismo, tenemos a la Empresa D que cuenta con una gerente encargada de 10 trabajadores, actualmente en Chiclayo se encuentra 1 año y medio aproximadamente, y es una cadena de fast food amazónico, en esta empresa los resultados de **comportamientos** del gerente fue que interviene manteniendo conversaciones con los colaboradores para poder corregir y enseñar

“Como gerente trato de intervenir de la mejor manera conversando y apoyando para que el trabajador también se sienta cómodo al momento de que yo vaya a dar alguna instrucción o lo corrija, esto es con el fin de que pueda aprender” (Gerente 8, empresa D, comunicación personal, 24 de junio del 2023)

Seguidamente tenemos las **actividades**, aquí el gerente se encarga de mantener al día al personal con las capacitaciones, para mantenerlos actualizados en cualquier cambio en la carta.

Bueno las actividades que nosotros realizamos, mayormente son capacitaciones cada cierto tiempo con el personal, con el objetivo de enseñar las áreas de cocina, atención al cliente, los platos a la carta, etc... la manera en que se trabaja es que viene una persona capacitada al restaurante para la capacitación” (Gerente 8, empresa D, comunicación personal, 24 de junio del 2023)

Asimismo, con las intervenciones indirectas en la categoría **cultura de aprendizaje** el gerente fomenta la comunicación y el respeto, sobre todo la confianza para generar un ambiente donde todos tengan posibilidades de aprender.

“... fomento los valores, recalco el respeto entre todos los individuos del restaurante, asimismo brindo confianza y fomento la comunicación entre todos para mantener un ambiente grato para que aprendan y trabajen” (Gerente 8, empresa D, comunicación personal, 24 de junio del 2023)

No obstante, en la categoría **visión compartida**, el gerente menciona que es de suma importancia tener claro la visión, y que ellos se encargan de hacerlos sentir integrados dentro de la empresa, de motivarlos e incentivarlos para que se identifiquen y puedan aplicar lo aprendido al alcanzar los objetivos de la empresa

“Los hago parte de la empresa, que piensen que realmente somos una familia, asimismo procedo a motivarlos e incentivarlos a cumplir con las metas, las ventas y los objetivos trazados a través de los conocimientos que ellos tienen” (Gerente 8, empresa D, comunicación personal, 24 de junio del 2023)

Por consiguiente, en la categoría **fomento de asunción de riesgos y experimentación** se recalca que los riesgos que se pueden presentar son exposiciones a altas temperaturas o golpes, y que, para poder tomar medidas preventivas adecuadas, se capacita al personal de manera presencial para tener conocimientos previos. Por otro lado, el manejo de la experimentación en este caso, suelen crear momentos donde el colaborador debe participar para aprender y tener experiencia con el cliente utilizando la degustación

“Ante los riesgos que uno puede tener dentro del trabajo, se capacita al personal para mantenerlos informados sobre qué hacer cuando existe exposición a altas temperaturas o golpes. Además, para poder manejar la experimentación con mis trabajadores lo que hago es crear situaciones donde interactuemos y exploremos cosas que los clientes buscan, por ejemplo, a veces nos decidimos a realizar degustaciones, esto se realiza para captar clientes y de que el personal aprenda a interactuar con ellos en estos momentos” (Gerente 8, empresa D, comunicación personal, 24 de junio del 2023)

Finalmente, en la categoría **facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos** lo que resalta en esta empresa es que solamente el gerente facilita el aprendizaje a través de la coordinación de las capacitaciones y el libro de instrucciones de preparativos del menú que les da para que los trabajadores se mantengan al día y en constante aprendizaje

“El conocimiento que ellos adquieren es a través de las capacitaciones, de los trabajos en grupo a través de las actividades realizadas dentro de la empresa como también entre las relaciones personales” (Gerente 8, empresa D, comunicación personal, 24 de junio del 2023)

Seguidamente tenemos a la empresa E que tiene un gerente, en esta empresa los resultados muestran que los **comportamientos** fueron de apoyo, comprensión y dedicación de tiempo para colaboradores que creían que tienen mayor potencial

“Me gusta apoyar a mi equipo, porque son la fuente principal para mejorar el servicio, por ello soy comprensivo y les dedico tiempo para enseñarles, especialmente a los que tienen mayor potencial que seguramente son los que ascenderán pronto” (Gerente 9, empresa E, comunicación personal, 26 de junio del 2023)

Con respecto a la categoría de **actividades**, principalmente se hacen capacitaciones, cursos que son herramientas de la empresa que sirven para poder facilitar lo que deben aprender los trabajadores, así como las reuniones de retroalimentación

“Actividades que realizo para poder fomentar el aprendizaje son las capacitaciones que me permiten que ellos aprendan y se mantengan actualizados ante cualquier cambio y novedad dentro del trabajo, como también la rotación de puestos para aprender más” (Gerente 9, empresa E, comunicación personal, 26 de junio del 2023)

Asimismo, con las intervenciones indirectas tenemos a la **cultura de aprendizaje** donde el gerente suele fomentar los valores empresariales como la confianza, la responsabilidad y el respeto, manejando con paciencia las fallas, para que ellos no tengan miedo de preguntar para aprender y resolver cualquier duda.

“Fomento los valores de la empresa como el respeto, confianza y la responsabilidad... suelo ser paciente en las primeras faltas y corrijo a través del diálogo y el apoyo” (Gerente 9, empresa E, comunicación personal, 26 de junio del 2023)

No obstante, en la **visión compartida** el gerente considera que los colaboradores si se sienten comprometidos con la visión y que es de suma importancia tenerlo claro para poder saber que aprender para llegar a alcanzarlo, asimismo, suele incentivar y motivar a los colaboradores

“La visión es de suma importancia dentro de una empresa...por ello, lo que hago en mi sede es incentivar, tratar de motivar a llegar a las metas diarias que nos plantea la empresa, apoyar y alentar como equipo” (Gerente 9, empresa E, comunicación personal, 26 de junio del 2023)

Por consiguiente, en la categoría **fomento de asunción de riesgos y experimentación** el gerente indicó que los riesgos que se pueden presentar en el trabajo son los accidentes como quemaduras y golpes por mantener suelos sucios o resbaladizos, para ello se maneja con cursos brindados por la empresa dentro del campus virtual, y para su la experimentación solo suele hacerlos trabajar en equipo para que entre los mismos colaboradores compartan conocimientos e ideas

“Dentro del restaurante los riesgos a tomar son cuando existe desconocimiento e irresponsabilidades de cómo manejar ciertas situaciones, por ejemplo, los pisos resbaladizos puede ocasionar golpes, para ello se brinda cursos donde los colaboradores aprenden sobre este tipo de situaciones y lo hacen a través de un campus

virtual, además para que los colaboradores experimenten y tengan experiencias lo que suelo hacer mayormente es hacerlos trabajar en grupo para que entre todos compartan opiniones, experiencias, ganas, entre otras cosas...” (Gerente 9, empresa E, comunicación personal, 26 de junio del 2023)

Finalmente, en la categoría **facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos** lo que los gerentes realizan son reuniones de retroalimentación para facilitar el aprendizaje, también se apoyan de los entrenamientos que son realizado por personas expertas que enseñan el rol a los trabajadores y el campus virtual de la empresa

“Tenemos retroalimentación de manera constante, esto se realiza día a día para poder aprender, mejorar y levantar algunas faltas, también se hace a través de los entrenamientos” (Gerente 9, empresa E, comunicación personal, 26 de junio del 2023)

Por otro lado, la empresa F está conformado por 2 gerente y 18 colaboradores y, los gerentes tuvieron comportamientos similares como el de ser retadores, comprensivos, brindando apoyo, alentando y motivando a seguir aprendiendo

“Suelo ser comprensivo y me gusta ver que le puede faltar a mi trabajador para brindarle las herramientas necesarias para mejorar su aprendizaje, por ello lo motivo, lo aliento, porque sé que no solo depende de él, sino que también es mi responsabilidad” (Gerente 10, empresa F, comunicación personal, 22 de junio del 2023)

“Mi actitud para que ellos aprendan es firme, pero eso no quita que les apoye o motive” (Gerente 11, empresa F, comunicación personal, 22 de junio del 2023)

Con respecto a las **actividades**, principalmente son las capacitaciones y las evaluaciones a través de un campus virtual con la que cuenta la empresa, también realizan reuniones de desarrollo y mejora para todos, por ejemplo, reunión del mes para evaluar el desempeño de cada integrante y ver que necesita corregir y aprender, diálogos personales si es necesario.

“Suelo hacer reuniones cada mes para evaluar el desempeño de cada trabajador, con el fin de poder brindar un feeback que les permita aprender, darse cuenta para corregir” (Gerente 10, empresa F, comunicación personal, 22 de junio del 2023)

“Una de las actividades que se realiza son programar capacitaciones, o hacer que ellos lleven cursos para facilitar el aprendizaje para poder potenciar habilidades con beneficio

tanto personal como para la empresa” (Gerente 11, empresa F, comunicación personal, 22 de junio del 2023)

Asimismo, con las intervenciones indirectas en la categoría **cultura de aprendizaje** se suele ser flexible con los horarios, suelen generar confianza para mantener un buen ambiente donde todos se integren y apoyen

“Suelo ser flexible con los horarios, como también con los primeros errores ya que los tomo con mucha paciencia porque creo que todos en algún momento lo hemos tenido, esto me ayuda a generar un ambiente de confianza donde se puede aprender sin temor” (Gerente 10, empresa F, comunicación personal, 22 de junio del 2023)

No obstante, en la categoría **visión compartida** consideran que los trabajadores se sienten identificados debido a que suelen lograr las metas propuestas, asimismo los propios gerentes comentan que realizan incentivos a través de una pequeña bonificación y diálogos para que el personal pueda seguir en el camino del aprendizaje

“la visión es importante... por ello suelo incentivar a mi personal con bonificaciones pequeñas y motivar a que estén al día con los cursos y evaluaciones para ampliar sus conocimientos y puedan lograr las metas” (Gerente 11, empresa F, comunicación personal, 22 de junio del 2023)

Por consiguiente, en la categoría **fomento de asunción de riesgos y experimentación** el gerente comenta que los riesgos a los que se pueden enfrentar es a incendios, cortes o accidentes por el uso incorrecto de herramientas como picadoras, batidores, etc. Para ello, se les brinda capacitaciones informativas de que realizar en este tipo de casos, todo esto se maneja a través de un campus virtual. Además, para la experimentación realizan asignación de trabajo en equipo para compartir, también hacen que el trabajador interactúe directamente con el cliente, del modo que tienen que hacerlos llenar una encuesta para atención al cliente haciéndoles ganar experiencia y motivando con incentivos como bonificación

“Dentro de los trabajos suelen existir diferentes tipos de riesgos, en este caso son posibles accidentes como cortes por el uso incorrecto de las maquinas como picadoras, batidoras, entre otros. Sin embargo, para estar preparados los trabajadores reciben capacitaciones que los mantiene al día en conocimientos para evitar o disminuir estos riesgos. Por otro lado, la experimentación que puedo manejar para los colaboradores es hacer que ellos brinden una pequeña encuesta al cliente para poder observar y ver

en qué podemos mejorar y si estamos cumpliendo con las expectativas, esto es para que aprendan a relacionarse sin temor y quien cumpla será recompensado con una bonificación” (Gerente 11, empresa F, comunicación personal, 22 de junio del 2023)

Finalmente, en la categoría **facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos** en esta empresa se suele usar las herramientas con las que se cuenta, por ejemplo, las capacitaciones, los cursos y evaluaciones, también se realiza reuniones donde pueden comentar situaciones que faltan mejorar

“Se suele hacer reuniones entre todos donde invitamos a participar a cada uno, para poder opinar y evaluar qué cosas faltan por mejorar” (Gerente 10, empresa F, comunicación personal, 22 de junio del 2023)

Por último, tenemos a la empresa G, que tiene dos gerentes y 15 colaboradores a su cargo, en esta empresa los resultados muestran que los **comportamientos** fueron el de observar y después dialogar para enseñar y corregir algo que les puede estar faltando y que esté perjudicando el desempeño de los trabajadores

“Primero observo y analizo algún comportamiento en particular del trabajador para saber qué es lo que puede estar sucediendo, luego converso personalmente con el colaborador para saber en qué puedo ayudarlo y orientarlo” (Gerente 12, empresa G, comunicación personal, 27 de junio del 2023)

Con respecto a la categoría de **actividades**, principalmente se hacen capacitaciones, y se manejan cursos a través de una página con la que cuenta la empresa, también realizan reuniones de evaluaciones personales para mejorar y aprender de las observaciones

“Las actividades realizadas son las capacitaciones, que ayuda a aprender al trabajador. También son las reuniones que se realiza para poder mejorar, como un feedback” (Gerente 13, empresa G, comunicación personal, 27 de junio del 2023)

Asimismo, con las intervenciones indirectas en la categoría **cultura de aprendizaje** el gerente suele generar un ambiente adecuado para los trabajadores a través de la amabilidad, el respeto y la confianza, brindando su tiempo de modo personal a cada trabajador si es necesario

“Genero un buen ambiente laboral a través de poder estar disponible para todos mis trabajadores ante cualquier situación que se requiera, para ayudarlo aprender sobre

cualquier cosa, haciendo que ellos confíen en mí y fomentando el respeto” (Gerente 13, empresa G, comunicación personal, 27 de junio del 2023)

No obstante, en la categoría **visión compartida** en este caso suelen ser parte de la identificación de los trabajadores, para que aprendan y apliquen los conocimientos al llevar a cabo las metas u objetivos, esto lo logran a través del dialogo, integración y confianza

“Suelo acompañar, dialogar, integrarme con ellos para que puedan sentir confianza, a veces solo participar con ellos para que sientan que no están solos, sino que también cuentan con el apoyo de uno mismo para hacer un trabajo mejor” (Gerente 12, empresa G, comunicación personal, 27 de junio del 2023)

Por consiguiente, en la categoría **fomento de asunción de riesgos y experimentación** lo que el gerente realiza es que capacita a los trabajadores para enseñar a cómo actuar ante accidentes como quemaduras o con contactos eléctricos que están defectuosos. Así mismo, a través de la asignación de equipo dentro del horario laboral busca que los colaboradores ganen experiencia y experimenten nuevas situaciones basadas en intercambio de conocimientos

“Normalmente los riesgos que uno puede tener son accidentes como quemaduras o el peligro de instalaciones eléctricas defectuosas, para ello el personal recibe capacitación para estar al día con la información respecto a estos temas, así mismo, lo que realizo seguidamente para que experimenten es integrarlos en equipo, donde tengan nuevas experiencias y aprendan nuevos conocimientos e ideas de los demás compañeros” (Gerente 13, empresa G, comunicación personal, 27 de junio del 2023)

Finalmente, en la categoría **facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos** los gerentes facilitan el aprendizaje a través de las capacitaciones, o también la asignación de un rol diferente cada cierto tiempo para que aprendan cosas nuevas

“Mayormente se aprenden a través de las capacitaciones que brinda la empresa para poder mejorar y adquirir conocimientos, pero también es importante mencionar el cambio de rol por cada integrante y por un determinado tiempo para que aprendan nuevas labores” (Gerente 13, empresa G, comunicación personal, 27 de junio del 2023)

Analizar cómo los gerentes facilitan el aprendizaje en el lugar de trabajo en empresas de comida rápida de un centro comercial, Chiclayo

En las intervenciones directas los gerentes con respecto a los comportamientos que manejan para fomentar el aprendizaje, tenemos que ellos realmente se preocupan por ser parte y un vinculo para los trabajadores en su aprendizaje, ya que se encargan de motivar, apoyar, alentar para que mejoren y aprendan. Sin embargo, existen comportamientos que resaltan entre algunos de ellos, como el de ser observador ante alguna situación con la intencion de percatarse de detalles que pueden ser útiles al momento de enseñar, también está el retador, creen que es mejor esperar que el trabajador resuelva solo sus problemas e inconvenientes, pues de este modo están enseñándoles a enfrentar sus miedos y a confiar más en sí mismos. Asimismo, se dedican a brindarle tiempo a su personal y a dialogar con ellos cuando se tienen que comunicar para corregir algo.

Por otro lado, las actividades que realizan son programaciones de capacitaciones con el apoyo de la empresa para que los trabajadores adquieran conocimientos, sumado a esto, se toman el tiempo para evaluar y dar seguimiento con el fin de poder corregir y subsanar errores de los trabajadores, además incentivan a desarrollar los cursos brindados, personalmente se encargan de asignar la rotación de roles para que tengan un personal eficiente. De hecho, las actividades que más se diferenciaron fueron la rotación de puestos, dos empresas creen que es de suma importancia para mantener un personal eficiente y asegurar la ausencia de algún colaborador sin tener perjudicaciones, así también, una empresa en la actualidad prefiere programar capacitaciones de manera presencial con expertos, ya que aprenden mejor y obtienen buenos resultados.

Finalmente, las condiciones contextuales que tienen los gerentes cuando fomentan el aprendizaje es que crean condiciones para que el aprender dentro de sus restaurantes sea más cómodo y fácil, de hecho para lograrlo suelen mantener una cultura de aprendizaje flexible, donde los errores se toman como oportunidad para aprender, con confianza, respeto y armonía, asimismo, las condiciones que crean para mantener una vision compartida está definida para que todos aporten a llegar al mismo objetivo, a través del incentivo, de la motivación y lo que más resaltó fue el liderar y brindar feedback adecuadamente.

Por consiguiente, para el fomento de asunción de riesgos y experimentación suelen contar con apoyo de la empresa, es decir, con algunas herramientas que se les brinda, como programas, oportunidad de líneas de carrera, y personalmente se encargan de integrarlos en equipos donde comparten experiencias e ideas, por último se tiene la facilitación e intercambio de conocimiento,

donde los gerentes hacen uso de las herramientas, como el campus virtual que sirve para capacitar, dar cursos, evaluar y sacar certificaciones, además de que ellos personalmente mantienen afiches en el restaurante para que la información este al alcance de todos.

A todo esto, podemos extraer que facilitar el aprendizaje de los empleados es de suma importancia y una tarea compleja de llevar para los gerentes o altos directivos (Wallo et al., 2022), Además, podemos decir que los gerentes no solo están preocupados por los planes a ejecutar, si no que buscan lograr resultados concretos manejando una visión empresarial clara, para que el aprendizaje esté orientado y puedan seguir un solo camino. Asimismo, se mantienen preocupados por los trabajadores al punto de crear un buen clima laboral, entre otros detalles la participación de los gerentes aparece cuando son conscientes de poder manejar, orientar y brindar su tiempo para mejorar y facilitar el aprendizaje de los trabajadores, ya que también realizan encuentros fuera del trabajo, para que se conozcan más y generen confianza; además, hay que resaltar que su implementación puede variar mucho en función de varios factores diferentes que afectan la libertad de los gerentes.

Discusión

Según el primer objetivo específico describir los comportamientos que tienen los gerentes cuando facilitan el aprendizaje en empresas de comida rápida de un centro comercial los resultados mostraron que los gerentes suelen ser flexibles en los horarios laborales y cuando se tiene que aprender brindan tiempo para poder adaptarse a los nuevos cambios, asimismo, están dispuestos a tener un diálogo directo de retroalimentación con el fin de ayudar y enfocarse en las necesidades que puedan tener; son empáticos y apoyan cuando algún trabajador está teniendo dificultades ya que también estuvieron en el mismo lugar y motivan dando ánimos a seguir adelante, además los comportamientos menos comunes pero importantes para facilitar el aprendizaje fueron que los gerentes observan primero para poder actuar, esto es adecuado para analizar ciertos puntos de falla que se pueda encontrar durante el proceso, de hecho también suelen ser retadores, es decir son exigentes porque creen y confían en lo que han aprendido y de las capacidades que tienen sus trabajadores, esto con el objetivo de que desarrollen ellos mismos sus propias habilidades y capacidades; por último guían y suelen tratar de ser un ejemplo a seguir.

En el mismo contexto comparando los resultados con Wallo (2019), se encuentra similitud en su estudio, donde indican comportamientos como el brindar apoyo, aquí el gerente

busca crear un ambiente sano, este no juzga rápido y alienta al equipo, por otro lado se tiene el comportamiento educador, donde instruye a los colaboradores en tareas y procesos; por último, el gerente como confrontador adopta un comportamiento fuerte para que los trabajadores desarrollen sus habilidades. Del mismo modo, para el estudio de Wallo et al., (2020) los resultados indican que los comportamientos que tienen los gerentes fueron apoyar y alentar a los colaboradores en las dificultades, motivar a seguir aprendiendo y también se destacó como parte fundamental el liderazgo de los gerentes con el compromiso en los temas de aprendizaje dando un buen ejemplo.

Por otro lado, los antecedentes y sus coincidencias con la presente investigación indican que los comportamientos fueron similares a roles gerenciales encontrados en estudios empíricos previos. Asimismo, revelan que los comportamientos de los gerentes si facilitan el aprendizaje y actúan como educadores para enseñar procedimientos, alientan y retan a sus colaboradores a pensar por sí mismos. No obstante, es importante mencionar que en el estudio se encontraron hallazgos diferentes no encontradas en los antecedentes, como el comportamiento flexible y empático del gerente para poder generar confianza, así como también el de observador para poder detectar fallas a tiempo para tomar decisiones. Es así que, para Hughes (2004), para fomentar el aprendizaje los gerentes deben adoptar comportamientos como el de apoyar, motivar, observar, enseñar que regularmente tiene relación con el liderazgo.

Por consiguiente, el segundo objetivo específico conocer las actividades que realizan los gerentes cuando facilitan el aprendizaje en empresas de comida rápida de un centro comercial los resultados mostraron que los gerentes suelen programar capacitaciones con el apoyo de la empresa a través de un campus virtual con la intención de mantener a los colaboradores actualizados y en constante aprendizaje, adicionalmente se recalca que solo una empresa de las siete lo hace de manera presencial, así mismo se toman el tiempo de realizar reuniones fin de mes para brindar feedback y mejorar en los puntos débiles, además se encargan de asignar diferentes roles para ampliar conocimientos. De hecho, las actividades que se diferenciaron fueron que algunos realizan la rotación de puestos, dos de las siete empresas creen que es primordial para tener un personal eficiente, además de estar preparados en cubrir puestos ante incidentes.

Los resultados coinciden con lo encontrado por Wallo et al., (2020) en su estudio indican que las actividades comunes de los gerentes fue mantener diálogos individuales con los trabajadores para analizar las necesidades y que la mayoría de los gerentes suele asignar tiempo

a reuniones para discusiones y reflexiones relacionadas al aprendizaje. Además, otra de las actividades fue ofrecer u organizar distintas capacitaciones como cursos debido a la importancia de fortalecer los conocimientos de la persona (Gugssa & Kabeta., 2021). Relacionándolos se concuerda con los estudios, ya que revelan que los gerentes realizan actividades de acuerdo a las necesidades de los trabajadores para que puedan aprender, además lo organizan dependiendo del grado de limitación o restricción que tengan dentro del trabajo, asimismo, ellos toman gran importancia el programar capacitaciones por ser una fuente principal para que puedan actualizarse en conocimientos y novedades del trabajo. Es así que, para Tynjealea (2019) menciona que las actividades dentro de las empresas suelen ser organizadas por la persona encargada de que los colaboradores aprendan por medio de capacitaciones, cursos, reuniones dentro o fuera del trabajo.

Por último, según el tercer objetivo específico conocer las condiciones que tienen los gerentes cuando fomentan el aprendizaje en empresas de comida rápida de un centro comercial los resultados mostraron que ellos crean un ambiente sano y saludable, protegiendo la calidad del lugar donde se trabaja y aprende, además, manejan los valores de la empresa como el respeto, confianza y unión, aparte de mantener enfocado la visión en un solo objetivo con el fin de tener encaminado el aprendizaje, esto gracias a los incentivos como bonificaciones brindados por la empresa, asimismo, enseñan a prevenir riesgos a través de la educación con capacitaciones por un campus virtual y generan experiencia en equipo durante el trabajo diario, todo esto es posible gracias a las herramientas brindadas por parte de la empresa como el campus virtual, capacitaciones, bonificaciones, afiches, entre otros. Los resultados no coinciden con lo encontrado por Kabeta (2021) porque mencionan que las condiciones encontradas en su estudio es que pocas veces se les brindaba herramientas como computadores e internet a los instructores, además de que a veces se organizaban incentivos, presentando condiciones débiles. Asimismo, para Jansson y Engström (2022) mencionan que las condiciones encontradas fueron organizar planes para evaluar el aprendizaje de los trabajadores; además de implicar condiciones variadas como el apoyo.

En la misma línea relacionándolo con los resultados, no se está de acuerdo, debido a que los gerentes tuvieron que crear condiciones donde ellos mismos generaban buen ambiente de acuerdo a sus capacidades y apoyan de acuerdo a su disponibilidad, además, se preocupaban en enfocar el aprendizaje en las metas de la empresa gracias a sus habilidades y herramientas disponibles brindadas por la empresa, como son los incentivos, herramientas como el campus

virtual y afiches, desempeñándose de manera eficiente y construyendo condiciones adecuadas para el trabajo diario. Es así que, para Sambrook (2015) menciona que para tener condiciones favorables deben establecer incentivos para promover el aprendizaje; además de crear situaciones para poner en práctica los conocimientos y las habilidades de las personas. No obstante, como advierte Ashton (2019) con oportunidades e incentivos deficientes, las personas estarán desmotivadas por no encontrarle sentido el aprender y adquirir conocimientos como habilidades, por lo que las organizaciones deberían organizar capacitaciones regularmente basadas en las necesidades.

Conclusiones

Analizando los comportamientos que los gerentes adoptan, se puede decir que reflejan una variedad de enfoques para promover el aprendizaje, de hecho, guían y apoyan a seguir adelante con el trabajo, motivan, retan, observan y dialogan de manera personal durante el proceso de aprendizaje, este comportamiento implica ser un líder mostrando compromiso en cada rol o decisión que se toma.

Por otro lado, las actividades realizadas por los gerentes para que los colaboradores adquieran conocimientos, es gracias a las programaciones de las capacitaciones que realizan constantemente para enfrentar desafíos generados por la empresa y la competencia; además de preocuparse personalmente a organizar reuniones y de la asignación de cambio de áreas que son actividades realizadas para desarrollar personas con habilidades o conocimientos para un trabajo eficiente.

Por otra parte, analizando las condiciones que presentan los gerentes al fomentar el aprendizaje en el lugar de trabajo se puede decir que gracias a ellas los gerentes pueden facilitar y estimular los procesos de aprendizaje, ya que realmente logran que los trabajadores generen experiencias gratas y se sientan parte del grupo empresarial. Entre ellos tenemos que logran crear un ambiente sano y propicio para los trabajadores, haciendo que estos se sientan identificados con la visión empresarial, generando experiencias con programas y logrando que aprendan a prevenir riesgos como quemaduras, golpes, entre otros.

Finalmente, analizando como los gerentes facilitan el aprendizaje de los trabajadores es que no solo pretenden realizar planes de ejecución, sino que también se encuentran comprometidos con resultados concretos, por lo tanto, en relación con el análisis del gerente facilitador (comportamientos, actividades y condiciones), es que están dispuestos a participar en el proceso

de aprendizaje ganándose la confianza con comportamientos amigables y comprensibles, organizando actividades de acuerdo a las necesidades como capacitaciones, cursos y creando condiciones óptimas a través de un buen clima laboral.

Recomendaciones

Los gerentes deben tener entrenamientos realizadas por un experto de manera trimestral para reforzar sus habilidades gerenciales, ya que esto potenciará la capacidad de interactuar, orientar y comunicarse mejor con los trabajadores, así como también potenciará los nuevos hallazgos de los comportamientos como el de ser retador, observador y el de dialogar como dedicar tiempo de manera personal para que cada persona se sienta cómodo dentro del trabajo.

Así mismo, los gerentes deben recibir capacitaciones y charlas cuatrimestrales que les permitirá tomar decisiones adecuadas para el proceso de aprendizaje dependiendo las necesidades del trabajador, y de este modo también puedan dar forma al aprendizaje manteniendo una gestión eficiente dentro del trabajo, así pues, logrando que cada colaborador se sienta motivado en aprender. De hecho, las empresas también deben considerar observaciones o evaluaciones semestrales para verificar si se necesita implementar más recursos, como máquinas para el trabajo, programas, entre otros, para de este modo optimizar las condiciones donde se desarrolla el aprendizaje, fomentando la motivación y el interés a seguir aprendiendo.

Finalmente, se sugiere realizar una investigación para identificar las barreras que tienen los gerentes al fomentar el aprendizaje en el lugar de trabajo, ya que al momento de promover el aprendizaje lo hacen de acuerdo a las facilidades y restricciones que tienen dentro del trabajo, un ejemplo claro es la rotación de puesto que es importante para que los trabajadores sean más eficientes, sin embargo, solo lo aplican dos gerentes de las siete empresas, por lo que, es necesario identificar que dificultades existen para promover el aprendizaje.

Referencias

Anselmann, Sebastian. «Learning barriers at the workplace: Development and validation of a measurement instrument.» *Frente. Educ.* 7 (2022).

- Aurrekoetxea, Maite, y Fernando Diez. «Facilitadores del aprendizaje informal en el lugar de trabajo: el caso de dos cooperativas del sector máquina-herramienta.» *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 2019: 1-18.
- Bandura, Albert. «Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.» *Englewood Cliffs, NJ: Prentice*, 1986.
- Berg, Anna, Asa Engström, y K Parding. «What about learning? A study of temporary agency staffing and learning conditions in Swedish health care.» *Journal of Workplace Learning*, 2020: 63-75.
- Berg, Jansson Anna, y Åsa Engström. «Conditions for Workplace Learning Among Professional 'Tems': A Qualitative Study of Temporary Agency Nurses in Sweden.» *Vocations and Learning* 15, n° 1 (2022): 155-176.
- Coetzer, Alan, Andreas Wallo, y Henrik Kock. «The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses.» *Human Resource Development International* 22, n° 5 (2019): 420-452.
- Córdova. *El sector de la Comida Rápida*. Córdoba, 2019.
- Cunningham, Jhon, y Emilia Hillier. «Informal Learning in the Workplace: Key Activities and Processes.» *Education & Training* 55, n° 1 (2013): 37-51.
- Denner, Miriam, Estefanía Moser, y Doris Lewalter. «Digital media in institutional informal learning places: A systematic literature review.» *Computers and Education Open* 3 (2022).
- Durán, María Martha. «El estudio de caso en la investigación cualitativa.» *Revista nacional de administración*, 2012.
- Ellinger, Andrea, Karen Watkins, y Roberto Bostrom. «Managers as facilitators of learning in learning organizations.» *Human Resource Development Quarterly* 10, n° 2 (1999): 105-125.
- Gallardo, Ángel. «Investigación con estudio de casos.» 1999.
- Gibbons, Lynsey, Rebecca Lewis, Hannah Nieman, y Alison Resnick. «Conceptualizing the work of facilitating practice-embedded teacher learning.» *Teaching and Teacher Education*, 2021.
- Gugssa, Mulugeta, y Genet Kabeta. «Instructors' workplace learning activities and inhibitors in Ethiopian higher learning institutions: Bahir Dra University in focus.» *Social Sciens & Humanities Open*, 2021.

- Ibidunni, Ayodotun. «Exploring knowledge dimensions for improving performance in organizations.» *Journal of Workplace Learning* 32, n° 1 (2020): 76-93.
- Kankaraš, Miloš. «Workplace learning: determinants and consequences.» *Insights from the 2019 European company survey*, n° 7 (2021).
- Karolina. «What about learning? A study of temporary agency staffing and learning conditions in Swedish health care.» *Journal of Workplace Learning* 32, n° 1 (2019).
- Kitching, J. «Rethinking UK Small Employers' Skills Policies and the Role of Workplace Learning.» *Semantic Scholar* 12, n° 2 (2008).
- Lierop, Merel, Judith Meijers, Erik, Rutten, Johanna Rossum, Theresa Lürken, y Sandra Zwakhalen. «How to establish workplace learning in long-term care: results from a World Café dialogue.» *BMC Nursing* 21 (2022): 1-12.
- Lombardo, Michael, y Robert Eichinger. *Career Architect Development Planner*. Lominger Limited, 1996.
- Lundqvist, Daniel, Andreas Wallo, Alan Coetzer, y Henrik Kock. «Leadership and Learning at Work: A systematic Literature Review of Learning-oriented Leadership.» *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2022.
- Mazzei, Matthew, C. Brian Flynn, y Jeffrey J. Haynie. «Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices.» *Business Horizons* 59, n° 1 (2016): 51-60.
- Moreno, Marysela, y Landaeta Nubia. «Calidad del servicio de comida rápida a partir de la participación del empleado de vanguardia, municipio libertador, estado Mérida, Venezuela .» *Saber* 27, n° 4 (2019).
- Parding, Karolina, y Anna Berg Jansson. «Conditions for workplace learning in professional work.» *Emerald Publishing Limited*, 2019.
- Senge, Pedro M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Nueva York: Currency Doubleday, 1990.
- Sinkula, James M, William E Baker, y Thomas Noordewier. «A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior.» *Journal of the Academy of Marketing Science* 25, n° 4 (1997): 305-318.
- Sjoberg, David, y Robert Holmgren. «Informal Workplace Learning in Swedish Police Education: A Teacher Perspective.» *Vocations and Learning*, 2021.
- Tafesse, M. «Prácticas de aprendizaje organizacional en instituciones públicas de educación superior.» *Technium Education and Humanities* 1, n° 1 (2021): 55-78.

- Tannenbaum, Scott. «Enhancing continuous learning: Diagnostic Findings from multiple companies.» *Human Resource Management* 36, n° 4 (1997): 437-452.
- Wallo, Andreas. «Learning Oriented Leadership: Managers as facilitators of Human Resource Development in Daily Work.» *ResearchGate*, 2019.
- Wallo, Andreas, Kock Henrik, Cathrine Reinenholm, y Ellstrøm. «¿Como promueven los gerentes el aprendizaje en el lugar de trabajo? Liderazgo orientado al aprendizaje en el trabajo diario.» *Emerald Publishing Limited*, 2020.

Anexos

Anexo N° 2: Elaboración de las preguntas con base a la literatura

ELABORACIÓN DE PREGUNTAS CON BASE A LA REVISIÓN DE LA LITERATURA	
SUB CATEGORÍAS	PREGUNTAS
<p>Comportamientos</p> <p>Ellinger, Watkins & Bostrom (1999) reconoce nueve comportamientos que determina el papel del gerente como facilitador del aprendizaje, entre ellos se encontró brindar comentarios a los trabajadores y crear un ambiente de aprendizaje.</p> <p>Asimismo, con la teoría del aprendizaje social (Bandura 1986) los patrones más repetitivos de comportamiento por parte del propietario o gerente será origen de información para los colaboradores sobre las normas y valores que desea tener la organización</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como gerente, ¿Cómo interviene cuando un trabajador no se está desempeñando eficientemente? 2. ¿Qué hace cuando un trabajador está teniendo problemas con un cliente en el restaurante?
<p>Actividades</p> <p>Varias investigaciones identificaron que los propietarios o gerentes rara vez se involucraban en facilitar el aprendizaje a través de intervenciones directas, tales como capacitación tutoría, entrenamiento (Macpehrson et al., 2003). Por otro lado, en el Obispo (2017) se relató que los gerentes realizaron intentos deliberados de abordar aprendizaje de los colaboradores en programas de producción de la organización. Asimismo, se encontró que el propietario o gerente proporciona acceso a diversas actividades dentro del trabajo y programas que facilitan a los nuevos integrantes (Autor, 2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. ¿Qué actividades realiza para fomentar el aprendizaje de sus trabajadores? 4. ¿Cómo es su participación para enseñar a los colaboradores dentro del restaurante?
<p>Cultura de aprendizaje</p> <p>Varios estudios con respecto al aprendizaje en el lugar de trabajo, han identificado que los gerentes facilitan el aprendizaje de sus trabajadores construyendo y manteniendo una “cultura de aprendizaje” dentro de la empresa (Ellinger 2005; Warhurst 2012), y esto hace referencia a las normas, valores y expectativas relacionadas con el aprendizaje (Schneider et al., 2017).</p> <p>La cultura es una palabra que ha tenido diferentes definiciones, por ende, la cultura de aprendizaje y la cultura organizacional tienen el mismo valor (O'Reilly & Chatman, 1996). Por ello, la conducta que adopta el propietario o gerente como el tratar los errores generados por los colaboradores como oportunidad de aprender o alentar a sus empleados a experimentar dentro del trabajo es una manera poderosa de dar forma a una cultura organizacional (Wood & Bandura, 1989)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿Cómo genera un buen ambiente laboral? 6. ¿Cómo maneja los errores o equivocaciones de los trabajadores?
<p>Visión compartida</p> <p>Las organizaciones sin una visión compartida forman un ambiente ambiguo en el que no se sabe que se debe aprender y suelen tener múltiples “mundos de pensamiento”, por lo que una visión compartida dentro de una organización es una clave fundamental para el aprendizaje de los trabajadores, porque indica una dirección para el aprendizaje (Sinkula et al., 1997). Asimismo, los trabajadores pueden escoger experiencias de aprendizaje que estén compuesto por la visión estratégica de la empresa, incrementando las posibilidades del éxito organizacional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Cuál es la visión de la empresa? 8. ¿Considera que los trabajadores se sienten identificados con la visión de la empresa? ¿Por qué?

<p>(Tannenbaum 1997). Sin la comprensión de una visión estratégica y compromiso con lo que busca lograr la entidad, es probable que los trabajadores cuenten con una motivación débil para aprender (Senge 1990).</p>	<p>9. Como gerente, ¿Qué acciones realiza para que los trabajadores se comprometan con la visión de la empresa?</p>
<p><i>Fomento de asunción de riesgos y experimentación</i></p> <p>La asunción de riesgos y la experimentación están conectadas con la innovación, que es de suma importancia para las empresas en crecimiento y es más probable que los trabajadores incrementen su disposición a explorar ideas innovadoras y participen en actividades de la empresa (Mazzei et al., 2016) Asimismo, para que los colaboradores se sientan confiados en asumir riesgos por el bien de la innovación, la empresa debe brindar seguridad como eliminar el temor de perder el trabajo.</p> <p>Según Amabile & Pratt (2016) menciona que “apoyo para la asunción de riesgos y la exploración razonada” se reconoce como elemento clave dentro del ambiente de trabajo para la innovación y la creatividad. Con respecto a la experimentación Thomke (2001) sustenta que experimentar con diversas ideas es un mecanismo primordial de aprendizaje que es decisivo para la innovación.</p>	<p>10. ¿Qué acciones realiza para que los trabajadores compartan o generen nuevas experiencias?</p>
<p><i>Facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos</i></p> <p>La gestión de conocimiento en las empresas se ha vuelto clave para todos los sectores, por lo que existen diferentes definiciones como estructuras y procesos proporcionados en las pequeñas y medianas empresas que sirven para dar apoyo a la transferencia, almacenamiento y creación de conocimientos (Durst & Edvardsson, 2012), asimismo, se centran en tres procesos claves de conocimiento como la adquisición, el intercambio y la aplicación, por ello, con respecto a las estructuras hace referencia a los sistemas de tecnología (TI) que utilizan para el intercambio y el almacenamiento de conocimientos (March, 1991), además, la etapa de aplicación del conocimiento corresponde a la experimentación.</p>	<p>11. ¿Cómo se adquiere conocimiento en el lugar de trabajo?</p> <p>12. ¿Qué estrategias utiliza para que los trabajadores contribuyan con ideas de solución ante situaciones complicadas con los clientes en el restaurante?</p> <p>13. ¿Cómo maneja las diferentes opiniones en las reuniones para reflexionar sobre los incidentes del trabajo diario?</p> <p>14. ¿Cómo se aplica lo aprendido en las actividades del restaurante?</p>

Anexo N° 2: Guía de entrevista a gerentes

ENTREVISTA A GERENTES



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de Empresas

GUIA DE ENTREVISTA

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Lizeth Chambergo Olivos. Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Me encuentro realizando esta entrevista con la finalidad de conocer como promueven el aprendizaje en el lugar de trabajo en empresas de comida rápida del centro comercial Real plaza, Chiclayo

Se sugiere que conteste con sinceridad, debido a que su opinión es importante en esta investigación. En todo momento le garantizaré la confidencialidad de sus respuestas, los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos, asimismo, contribuirá a mejorar el conocimiento. Usted puede detener la entrevista cuando mejor le parezca conveniente, al igual que, si no prefiere contestar alguna pregunta específica puede dejar de hacerlo.

Con todo lo anteriormente mencionado, ¿está usted de acuerdo con empezar la entrevista?

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS GERENTES

PREGUNTAS GENERALES PARA LAS ENTREVISTAS

¿Cuál es su edad?

¿Cuál es su grado de instrucción?

¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS GERENTES

Gerente como facilitador del aprendizaje en el trabajo: caso, empresas de comida rápida en un centro comercial de Chiclayo

INTERVENCIONES DIRECTAS

- **Comportamientos**

1. Como gerente, ¿Cómo interviene cuando un trabajador no se está desempeñando eficientemente?
2. ¿Qué hace cuando un trabajador está teniendo problemas con un cliente en el restaurante?

- **Actividades**

3. ¿Qué actividades realiza para fomentar el aprendizaje de sus trabajadores?
4. ¿Cuál es su participación para enseñar a los colaboradores dentro del restaurante?

INTERVENCIONES INDIRECTAS

- **Cultura de aprendizaje**

5. ¿De qué manera genera un buen ambiente laboral?
6. ¿Cómo maneja los errores o equivocaciones de los trabajadores?

- **Visión compartida**

7. ¿Cuál es la visión de la empresa?
8. ¿Considera que los trabajadores se sienten identificados con la visión de la empresa? ¿Por qué?
9. Como gerente, ¿Qué acciones realiza para que los trabajadores se comprometan con la visión de la empresa?

- **Fomento de asunción de riesgos y experimentación**

10. ¿Qué acciones realiza para que los trabajadores compartan o generen nuevas experiencias?

- **Facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos**

11. ¿Cómo se adquiere conocimiento en el lugar de trabajo?
12. ¿Qué estrategias utiliza para que los trabajadores contribuyan en la solución situaciones complicadas con los clientes en el restaurante?
13. ¿Cómo maneja las diferentes opiniones en las reuniones para reflexionar sobre los incidentes del trabajo diario?
14. ¿Cómo se aplica lo aprendido en las actividades del restaurante?

Anexo N° 3: Matriz de consistencia

Título de Investigación	Problema de Investigación	Objetivo General	Hipótesis	Concepto	Categoría	Sub Fact. De análisis
<i>Gerente como facilitador del aprendizaje en el trabajo: caso, empresas de comida rápida en un centro comercial de Chiclayo</i>	<i>Cómo los gerentes facilitan el aprendizaje en el lugar de trabajo en empresas de comida rápida de un centro comercial, Chiclayo</i>	<i>Analizar cómo los gerentes facilitan el aprendizaje en el lugar de trabajo en empresas de comida rápida de un centro comercial, Chiclayo</i>	<i>No tiene hipótesis por ser una investigación cualitativa</i>	<i>El papel del gerente de la empresa con respecto a la gestión como la adquisición de conocimientos y habilidades se conceptualiza como "facilitador del aprendizaje de los empleados" y para la promoción del aprendizaje influyen de dos maneras, por intervenciones de desarrollo (intervenciones directas) y la creación de condiciones en el entorno de trabajo (intervenciones indirectas) que benefician el aprendizaje (Coetzer et al., 2019)</i>	<i>Intervenciones directas</i>	<i>Comportamientos Actividades</i>
		<p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Describir los comportamientos que tienen los gerentes en la promoción del aprendizaje de los colaboradores de empresas de comida rápida de un centro comercial, Chiclayo</i> - <i>Conocer las actividades que realizan los gerentes para generar el aprendizaje de los trabajadores de empresas de comida rápida de un centro comercial, Chiclayo</i> - <i>Describir las condiciones contextuales que tienen los gerentes cuando fomentan el aprendizaje de los trabajadores en el lugar de trabajo de empresas de comida rápida de un centro comercial, Chiclayo</i> 			<i>Intervenciones indirectas</i>	<i>Cultura de aprendizaje Visión compartida Fomento de asunción de riesgos y experimentación Facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos</i>
Población, muestra y muestreo	Instrumentos de recolección de datos	Procedimiento	Procesamiento			
Población <i>Gerentes de empresas de comida rápida de un centro comercial</i>	<i>Técnica: Entrevista</i>	<i>Se pide permiso a la entidad en estudio para la aplicación del instrumento.</i>	<i>La información recolectada por entrevistas se vació en un Word tal cual respondieron los entrevistados, luego se analizó y se constató con las teorías planteadas para proceder a la discusión.</i>			
Muestra <i>Gerentes generales /gerentes de recursos humanos</i>	<i>Instrumentos: Guía Semiestructurada</i>	<i>Luego se procede a entrevistar a los gerentes, esto se realizará guardando la información mediante audios o aplicación zoom.</i>				
Muestreo <i>Por conveniencia</i>						

Anexo N° 4: Validación del experto N° 1



CARTA DE INVITACIÓN A EXPERTOS – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Chiclayo, 22 de junio de 2022

Gerente: Cristian Alexis Requejo Falla

Presente.

Me dirijo a usted en calidad de estudiante de la carrera profesional de Administración de Empresas, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Actualmente, me encuentro elaborando mi tesis, estando en la fase de recolección de datos de mi investigación.

En ese sentido, el objetivo de la presente comunicación es solicitar su valiosa colaboración en la validación del instrumento que utilizaré para la recolección de datos del informe de tesis titulado “Gerente como facilitador del aprendizaje en el trabajo: caso, empresas de comida rápida en un centro comercial de Chiclayo”.

Agradezco anticipadamente las observaciones y sugerencias brindadas, ya que me permitirán mejorar la versión final del instrumento de recolección de datos. Para ello, adjunto la matriz de consistencia, diseño del instrumento y la hoja de registro e instrumento del juez,

Esperando contar pronto con su respuesta, teniendo como medio de contacto el siguiente mail: lizeth.chambergoolivos@gmail.com

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lizeth Chambergoolivos', is positioned above a dashed horizontal line.

Lizeth Chambergoolivos



HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión.
- Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	Como gerente, ¿Cómo interviene cuando un trabajador no se está desempeñando eficientemente?	✓			
2	¿Qué hace cuando un trabajador está teniendo problemas con un cliente en el restaurante?	✓			Sugiero... que hagamos utiliza... métodos
3	¿Qué actividades realiza para fomentar el aprendizaje de sus trabajadores?	✓			
4	¿Cómo es su participación para enseñar a los colaboradores dentro del restaurante?		✓		Sugiero... Cuales su....
5	¿Qué hace para que exista un buen ambiente laboral?	✓			Sugiero Que acciones realiza....
6	¿Cómo maneja los errores o equivocaciones de los trabajadores?	✓			
7	¿Cuál es la visión de la empresa?	✓			
8	¿Considera que los trabajadores se sienten identificados con la visión de la empresa? ¿Por qué?	✓			

9	Como gerente, ¿Qué acciones realiza para que los trabajadores se comprometan con la visión de la empresa?	✓			
10	¿Qué acciones realiza para que los trabajadores compartan o generen nuevas experiencias?				
11	¿Cómo se adquiere conocimiento en el lugar de trabajo?	✓			
12	¿Qué estrategias utiliza para que los trabajadores contribuyan con ideas de solución ante situaciones complicadas con los clientes en el restaurante?		✓		
13	¿Cómo maneja las diferentes opiniones en las reuniones para reflexionar sobre los incidentes del trabajo diario?	✓			
14	¿Cómo se aplica lo aprendido en las actividades del restaurante?	✓			
15					

- I. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

Las preguntitas deban estar realizadas en segunda persona y se debe cuidar la sintaxis de los pronombres interrogativos.

- II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicable una vez levantadas las observaciones



Gerente: Alexis Requejo Falla

Anexo N° 5: Validación del experto N° 2



CARTA DE INVITACIÓN A EXPERTOS – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Chiclayo, 22 de junio de 2022

Docente: Rafael Camilo Girón Córdova

Presente.

Me dirijo a usted en calidad de estudiante de la carrera profesional de Administración de Empresas, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Actualmente, me encuentro elaborando mi tesis, estando en la fase de recolección de datos de mi investigación.

En ese sentido, el objetivo de la presente comunicación es solicitar su valiosa colaboración en la validación del instrumento que utilizaré para la recolección de datos del informe de tesis titulado "Gerente como facilitador del aprendizaje en el trabajo: caso, empresas de comida rápida en un centro comercial de Chiclayo".

Agradezco anticipadamente las observaciones y sugerencias brindadas, ya que me permitirán mejorar la versión final del instrumento de recolección de datos. Para ello, adjunto la matriz de consistencia, diseño del instrumento y la hoja de registro e instrumento del juez,

Esperando contar pronto con su respuesta, teniendo como medio de contacto el siguiente mail: lizeth.chambergoolivos@gmail.com

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lizeth Chambergo Olivos', is positioned above a horizontal dashed line.

Lizeth Chambergo Olivos



HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión..
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	Como gerente, ¿Cómo interviene cuando un trabajador no se está desempeñando eficientemente?	/			
2	¿Qué hace cuando un trabajador está teniendo problemas con un cliente en el restaurante?	/			
3	¿Qué actividades realiza para fomentar el aprendizaje de sus trabajadores?	/			
4	¿Cómo es su participación para enseñar a los colaboradores dentro del restaurante?	/			
5	¿Qué hace para que exista un buen ambiente laboral?	/			
6	¿Cómo maneja los errores o equivocaciones de los trabajadores?	/			
7	¿Cuál es la visión de la empresa?	✓			
8	¿Considera que los trabajadores se sienten identificados con la visión de la empresa? ¿Por qué?	✓			

9	Como gerente, ¿Qué acciones realiza para que los trabajadores se comprometan con la visión de la empresa?	/			
10	¿Qué acciones realiza para que los trabajadores compartan o generen nuevas experiencias?	/			
11	¿Cómo se adquiere conocimiento en el lugar de trabajo?	/			
12	¿Qué estrategias utiliza para que los trabajadores contribuyan con ideas de solución ante situaciones complicadas con los clientes en el restaurante?	② /			② en la solución de]
13	¿Cómo maneja las diferentes opiniones en las reuniones para reflexionar sobre los incidentes del trabajo diario?	/			
14	¿Cómo se aplica lo aprendido en las actividades del restaurante?	/			
15					

- i. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

Tener en cuenta el cambio de verbos en los
objetivos específicos y considerar el cambio de la
pgta. 12 // Tener en cuenta el grado de autonomía
que tienen considerando que son franquicias.

- ii. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicable una vez levantados las
observaciones.



Rafael Camilo Girón Córdova

Anexo N° 6: Validación del experto N° 3



CARTA DE INVITACIÓN A EXPERTOS – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Chiclayo, 21 de junio de 2022

Docente: Valeria Llontop Hernández

Presente.

Me dirijo a usted en calidad de estudiante de la carrera profesional de Administración de Empresas, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Actualmente, me encuentro elaborando mi tesis, estando en la fase de recolección de datos de mi investigación.

En ese sentido, el objetivo de la presente comunicación es solicitar su valiosa colaboración en la validación del instrumento que utilizaré para la recolección de datos del informe de tesis titulado “Gerente como facilitador del aprendizaje en el trabajo: caso, empresas de comida rápida en un centro comercial de Chiclayo”.

Agradezco anticipadamente las observaciones y sugerencias brindadas, ya que me permitirán mejorar la versión final del instrumento de recolección de datos. Para ello, adjunto la matriz de consistencia, diseño del instrumento y la hoja de registro e instrumento del juez,

Esperando contar pronto con su respuesta, teniendo como medio de contacto el siguiente mail: lizeth.chambergoolivos@gmail.com

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lizeth Chambergoolivos', is positioned above a horizontal dashed line.

Lizeth Chambergoolivos



HOJA DE REGISTRO DEL JUEZ – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Juez Experto, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento de recolección de datos, donde se debe establecer la pertinencia de cada ítem contemplado, según estime conveniente y marcando una alternativa de acuerdo al siguiente baremo:

- a) Esencial: Ítem coherente con la dimensión/variable y de fácil comprensión.
- b) Importante: Aunque no esencial, el ítem aporta a la dimensión/variable y es de fácil comprensión.
- c) Innecesario: El ítem no es coherente con la dimensión/variable y no es de fácil comprensión.

A continuación, por favor identifique el ítem o pregunta y marque con un aspa en la casilla que usted considere conveniente. Además, se agradece anticipadamente si contempla alguna observación.

NOMBRE DE LA VARIABLE:

N°	ÍTEMS	ESENCIAL	IMPORTANTE	INNECESARIO	OBSERVACIONES
1	Como gerente, ¿Cómo interviene cuando un trabajador no se está desempeñando eficientemente?	✓			
2	¿Qué hace cuando un trabajador está teniendo problemas con un cliente en el restaurante?	✓			Sugiero colocar al inicio "¿qué actividades realiza cuando un trabajador..."
3	¿Qué actividades realiza para fomentar el aprendizaje de sus trabajadores?	✓			
4	¿Cómo es su participación para enseñar a los colaboradores dentro del restaurante?		✓		Enseñar qué?
5	¿Qué hace para que exista un buen ambiente laboral?	✓			
6	¿Cómo maneja los errores o equivocaciones de los trabajadores?	✓			
7	¿Cuál es la visión de la empresa?			✓	
8	¿Considera que los trabajadores se sienten identificados con la visión de la empresa? ¿Por qué?	✓			

9	Como gerente, ¿Qué acciones realiza para que los trabajadores se comprometan con la visión de la empresa?	✓			
10	¿Qué acciones realiza para que los trabajadores compartan o generen nuevas experiencias?	✓			
11	¿Cómo se adquiere conocimiento en el lugar de trabajo?		✓		
12	¿Qué estrategias utiliza para que los trabajadores contribuyan con ideas de solución ante situaciones complicadas con los clientes en el restaurante?	✓			
13	¿Cómo maneja las diferentes opiniones en las reuniones para reflexionar sobre los incidentes del trabajo diario?	✓			
14	¿Cómo se aplica lo aprendido en las actividades del restaurante?	✓			
15					

I. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportunas para mejorar el instrumento)

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicable luego de leer las observaciones.


Valeria Lintop Hernández

Anexo N° 7: Cuadro resumen de comportamientos, actividades y condiciones presentes de los gerentes al facilitar el aprendizaje de los colaboradores

	E-A	E-B	E-C	E-D	E-E	E-F	E-G
COMPORTAMIENTOS	* Paciencia * Apoyo * Motivador * Enseña	* Observador * Apoyo * Enseña * Comprensivo	* Observador * Comunica * Retador	* Comunica * Corrige * Enseña * Paciente	* Apoyo * Comprensivo * Dedicado	* Retador * Comprensivo * Apoyo * Motivador	* Dialoga * Enseña * Corrige
ACTIVIDADES	* Capacitaciones * Rotación de puestos * Reuniones fuera del trabajo	* Área de entrenamiento * Capacitaciones	* Capacitaciones * Cursos * Reuniones	* Capacitación presencial con experto	* Capacitaciones * Cursos * Reuniones	* Capacitaciones * Cursos	* Capacitaciones * Cursos * Reuniones
CULTURA DE APRENDIZAJE	* Confianza * Flexibilidad * Valores	* Respeto * Oportunidades frente a errores	* Confianza * Respeto * Armonía	* Respeto * Comunicación	* valores * paciencia en los errores	* Flexibilidad de horario * Confianza	* Amabilidad * respeto * confianza
VISIÓN COMPARTIDA	* Feedback * Incentivos * Líder	* Motivación * Incentivos	* Apoyo * motiva * ofrece premios	* Integración de equipo * motivación * incentivos	* Incentivos * Motivar	* Incentivos * Diálogos	* Integración de equipo * Confianza
FOMENTO DE ASUNCIÓN DE RIESGOS Y EXPERIMENTACIÓN	* Programa de "BECAMOS TU PASIÓN" para el personal tenga experiencias	* Línea de carrera, reuniones * Trabajo en equipo	* Fomenta el trabajo en equipo	* Crean situaciones donde el colaborador interactúa con el cliente (experimentar)	* Fomenta el trabajo en equipo	* Fomenta el trabajo en equipo para interactuar con el cliente (encuestas) * Brinda incentivos	* Fomenta el trabajo en equipo
FACILITACION DE ADQUISICIÓN, INTERCAMBIO Y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	* Herramientas como el campus virtual para capacitar y dar exámenes * Reuniones para interactuar y aprender	* Herramientas como el campus, * Afiches * Disponibilidad de los gerentes para despejar dudas * Afiches	* Herramientas como el campus virtual * Reuniones	* Capacitación programada personalmente * Libro de instrucciones de preparativos	* Reuniones de retroalimentación * Herramientas con el campus virtual	* Herramienta con el campus virtual * Reuniones	* Facilitan el aprendizaje por el campus virtual para capacitar y enseñar

Anexo N° 8: Cuadro de categorías

Tabla 1

CATEGORIA	DEFINICION	SUB-CATEGORIA	ITEMS
Gerente como facilitador del aprendizaje en el lugar de trabajo	El papel del gerente de la empresa con respecto a la gestión como la adquisición de conocimientos y habilidades se conceptualiza como “facilitador del aprendizaje de los empleados” y para la promoción del aprendizaje influyen de dos maneras, por intervenciones de desarrollo (intervenciones directas) y la creación de condiciones en el entorno de trabajo (intervenciones indirectas) que benefician el aprendizaje (Coetzer et al., 2019)	Intervenciones directas	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamientos - Actividades
		Intervenciones indirectas	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de aprendizaje - Visión compartida - Fomento de asunción de riesgos y experimentación -Facilitación de adquisición, intercambio y aplicación de conocimientos

Nota: Wallo et al., (2019)