



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador

AUTORES: Gastezzi Ruiz, Ericka Michelle
y Lalangui Peña, Julen German

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciados en Psicología Organizacional**

TUTOR:

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs

Guayaquil, Ecuador

03 de marzo del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Gastezzi Ruiz, Ericka Michelle y Lalangui Peña, Julen German**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciados en Psicología Organizacional**

TUTOR:

f. _____
Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco, Alexandra, Mgs.

Guayaquil, 03 de marzo del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**Nosotros: Gastezzi Ruiz, Ericka
Michelle y Lalangui Peña, Julen German**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: **Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 03 de marzo del 2020

LOS AUTORES:

f. _____
Gastezzi Ruiz, Ericka Michelle

f. _____
Lalangui Peña, Julen German



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros: **Gastezzi Ruiz, Ericka Michelle y Lalangui Peña, Julen German**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil 03 de marzo del 2020

LOS AUTORES:

f. _____
Gastezzi Ruiz, Ericka Michelle

f. _____
Lalangui Peña, Julen German



Guayaquil, 12 de febrero del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador.docx (D63801453)
Presentado	2020-02-12 10:24 (-05:00)
Presentado por	jglalanguipena@gmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	1% de estas 72 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Tema: “Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador”

Estudiantes:

- Gastezzi Ruiz, Ericka Michelle
- Lalangui Peña, Julen German

Docente Tutor: Psic. Org. Efrén Chiquito, Mgs.

FIRMA

Dedicatorias

Ericka Michelle Gastezzi Ruiz

A Dios por darme fuerzas y ser mi guía a lo largo de mi vida, a mis padres Luis Gastezzi y Lourdes Ruiz por brindarme siempre su apoyo, por todo su sacrificio, su entrega y amor para que yo alcanzar a cada una de mis metas, a mis hermanas Nathaly y Gio por creer en mí, a mi enamorado Jimmy Andrés por brindarme su ayuda y confianza. A mi tutor Psic. Efrén Chiquito por manifestar siempre su apoyo, paciencia y dedicación en todo el trabajo de titulación. También a mi compañero Julen por su compromiso, dedicación. A todos mis profesores que sin duda alguna han aportado a mi crecimiento personal y profesional.

Julen German Lalangui Peña

Dedico el presente trabajo a mi familia por ser un pilar muy importante en mi vida. A mi amigo Ronald Álvarez por todos los años de amistad que hemos tenido y que espero seguir teniendo, a mi enamorada por el gran apoyo que fue durante este proceso y de manera adicional un profundo agradecimiento a todos los grandes docentes de la Facultad de Filosofía que verdaderamente se esmeran por dejar una huella de enseñanza en los estudiantes, con especial mención a nuestro tutor, Efrén Chiquito y a la Psic. Sofía Carrillo, por ser grandes docentes de la carrera de Psicología Organizacional, agradeciéndoles siempre por compartir sus conocimientos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

**Psic. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, Mg.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA**

f. _____

**Lic. PRICILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE, Mg.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**

f. _____

**Psic. ALEX MIGUEL TAPIA UBILLUS, PhD.
OPONENTE**

Índice

Introducción	2
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	3
Hipótrabajo de titulación	3
Contextualización del problema	3
Justificación.....	5
Preguntas de investigación	6
Objetivo general	7
Objetivos Específicos	7
1. Marco teórico	8
1.1 Psicología Social	8
1.2 Psicología del aprendizaje	13
1.2.1 Conductismo	13
1.2.2 Cognitivismo	16
2. Marco Conceptual.....	21
2.1. Cultura Organizacional.....	21
2.1.1. Definiciones	21
2.2.2. Niveles y elementos de la Cultura Organizacional.....	22
2.2.3. Categorías y funcionalidad de sistemas culturales.	24
2.2.4. Subcultura organizacional.....	26
2.2.5. Relación entre Psicología social y Cultura Organizacional	27
2.3. Aprendizaje Organizacional.....	28
2.2.3. Definiciones	28
2.3.2. Elementos de una organización con capacidad de aprendizaje	30
2.3.3. Tipos de aprendizajes organizacional	30
2.3.4. Definición de conocimiento	33
2.3.5. Tipologías de conocimiento	34
2.4 Factores que favorecen o dificultan el aprendizaje organizacional	35
3. Metodología	38
3.1 Diseño de investigación	38
3.2 Enfoque metodológico.....	38
3.3 Tipo de investigación.....	41
3.4 Población	42
3.5 Muestra	42
3.6 Métodos, herramientas e instrumentos de investigación.....	43

3.6.1	Entrevista	43
3.6.2	Cuestionario OCAI para el diagnóstico de la Cultura Organizacional 44	
3.6.3	Inventario de aprendizaje organizacional	45
3.7.	Procedimiento	46
4.	Análisis de Resultados.....	48
5.	Propuesta: Programa de gestión del aprendizaje organizacional	85
5.1.	Objetivo General	85
5.1.1.	Objetivos Específicos.....	85
5.1.2.	Indicador	85
5.1.3.	Beneficios	85
5.2.	Plan de sensibilización para los Jefes y Gerentes	86
5.2.1.	Justificación del plan de sensibilización	86
5.2.2.	Cronograma de sensibilización	87
5.3.	Plan de comunicación interna	88
5.3.1.	Justificación	88
5.3.2.	Cronograma del Plan de comunicación interna	89
5.4.	Plan de Fidelización del cliente interno	90
5.4.1.	Justificación	90
	Conclusiones.....	94
	Recomendaciones	96
	Referencias	98
	Anexos	105

Índice de Tablas

Tabla # 1 Generalidades del conductismo	13
Tabla#2 Características del condicionamiento clásico	14
Tabla#3 Características del condicionamiento operante.....	15
Tabla # 4 Operacionalización de las variables de investigación	39
Tabla #5: Descripción, dimensiones y subdimensiones del OCAI	44
Tabla #6: Puntuación obtenida del OCAI cultura actual, cultura deseada	75
Tabla #7: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación entre Inventario OCAI y de Aprendizaje.....	78
Tabla #8: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación entre tipo de cultura y variable liderazgo del aprendizaje.	809
Tabla #9: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación tipo de cultura y variable de Cultura y ambiente profesional del aprendizaje	80
Tabla #10: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación tipo de cultura y variable de competencia e innovación del aprendizaje	81
Tabla #11: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación tipo de cultura y variable desarrollo profesional y reconocimiento del aprendizaje	82
Tabla #12: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación tipo de cultura y variable procesos de trabajo y sistemas del aprendizaje	83

Índice de Gráficos

Gráfico #1: Autores del cognitivismo	16
Gráfico #2 Niveles de la cultura según Schein.....	22
Gráfico #3: Factores que favorecen y dificultan el aprendizaje organizacional	35
Gráfico #4 El comportamiento de los directivos es consistente con las prioridades de la organización	50
Gráfico #5 La actuación de los líderes es de carácter facilitadora hacia una visión en común	50
Gráfico #6 Los directivos incentivan las nuevas ideas e iniciativas de los colaboradores.	51
Gráfico #7 Los directivos tienen interés y preocupación por las motivaciones individuales	52
Gráfico #8 Los directivos aceptan y tienen apertura a las críticas de sus ideas	52
Gráfico #9 Los directivos facilitan reuniones de trabajo con el objetivo de crear nuevos procedimientos	53
Gráfico #10 En todos los niveles jerárquicos, los colaboradores están motivados con el trabajo en equipo.....	53
Gráfico #11 El trabajo profesional se realiza por colaboradores creativos y con elevadas cualidades.....	54
Gráfico #12 Los líderes se encuentran involucrados en la retroalimentación de los resultados obtenidos	54
Gráfico #13 Los directivos tienen la capacidad para proporcionar las mejores respuestas a las preguntas planteadas por los colaboradores	55
Gráfico #14 La organización tiene una visión de futuro clara, coherente, y aceptada por todos los colaboradores	55
Gráfico #15 Los colaboradores entienden la filosofía y objetivos comunes de la organización	56
Gráfico #16 Los colaboradores consideran, como su responsabilidad personal, el mantener un servicio de calidad	56
Gráfico #17 Los colaboradores consideran la realidad de la organización como un aliado y no como un enemigo.....	57
Gráfico #18 Los colaboradores procuran entender la complejidad del trabajo desarrollado	57
Gráfico #19 Existe un claro ambiente de trabajo en equipo entre departamentos	58
Gráfico #20 En su departamento existe una fuerte identificación para el trabajo en equipo	58

Gráfico #21 Los conflictos entre colaboradores se solucionan siempre con el objetivo de incrementar el trabajo de equipo	59
Gráfico #22 Los colaboradores revisan los éxitos y errores con el objetivo de aprender.....	59
Gráfico #23 La atención de los colaboradores se centra en la competencia y no en la propia organización	60
Gráfico #24 Los colaboradores tienen conocimiento de la contribución que se espera de ellos para el futuro de la organización.....	60
Gráfico #25 Los colaboradores comunican regularmente las ideas creativas o innovadoras, con el fin de mejorar la organización	61
Gráfico #26 La organización facilita información que permite y motiva el desarrollo de las capacidades necesarias	61
Gráfico #27 Los colaboradores incrementan continuamente su conocimiento y capacidades dentro de la organización	62
Gráfico #28 La calidad y los resultados de la organización no se impiden por la estructura organizacional	62
Gráfico #29 Los colaboradores participan regularmente en actividades que resultan beneficioso para el desarrollo de competencias en el trabajo	63
Gráfico #30 Los colaboradores creen firmemente que no se los penalizarán por errores cometidos en forma involuntaria.....	63
Gráfico #31 Los colaboradores se orientan siempre al desarrollo de nuevos conocimientos mediante el trabajo de equipo	64
Gráfico #32 La organización encara las dificultades con creatividad y profesionalismo, y considera que una solución rápida, puede originar problemas en el futuro	64
Gráfico #33 Los colaboradores buscan soluciones innovadoras que produzcan resultados a largo plazo	65
Gráfico #34 La organización reconoce la contribución de cada colaborador como beneficio para la visión futura de la organización.....	65
Gráfico #35 La organización proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores que desarrollan acciones innovadoras para el beneficio de la organización.....	66
Gráfico #36 La organización motiva a sus colaboradores a desarrollar sus aspiraciones profesionales.....	66
Gráfico #37 Los colaboradores obtienen recompensas por las iniciativas que implementan con éxito en su actividad diaria.....	67
Gráfico #38 La organización tiene la preocupación continua de obtener lo mejor de los colaboradores.....	67
Gráfico #39 La organización considera verdaderamente que los colaboradores son el mejor activo fijo	68

Gráfico #40 La organización premia las iniciativas en equipo y respectivas soluciones a problemas	68
Gráfico #41 Cuando los equipos desarrollan soluciones para los problemas más complejos la organización lo celebra formalmente e informalmente	69
Gráfico #42 La organización incentiva a desarrollar soluciones innovadoras, que perduran en el tiempo	69
Gráfico #43 La organización se preocupa por el desarrollo individual de los colaboradores a largo plazo	70
Gráfico #44 Los colaboradores tienen conocimiento de los procesos existentes en la organización para obtención de los objetivos.....	70
Gráfico #45 Los sistemas o métodos utilizados para la obtención de los objetivos son consistentes con la visión de equipo existente en la organización.....	71
Gráfico #46 Los procesos de trabajo motivan a los individuos a tener la responsabilidad de sus iniciativas y trabajo	71
Gráfico #47 La organización tiene procesos de trabajo que permiten el aprendizaje continuo por medio de la experiencia	72
Gráfico #48 Los procesos de trabajo permiten valorar a los trabajadores como individuos y no sólo como profesionales	72
Gráfico #49 Los procedimientos en la organización motivan a los colaboradores a considerar las experiencias y conocimiento del pasado en la búsqueda de soluciones para el futuro	73
Gráfico #50 Los colaboradores consideran fácil trabajar en equipo para obtener los resultados esperados	73
Gráfico #51 La estructura organizacional conlleva al trabajo efectivo en equipo	74
Gráfico #52 La organización tiene procesos que permiten revisar los éxitos y errores pasados	74
Gráfico #53 El proceso de trabajo motiva a los colaboradores a buscar respuestas creativas para las situaciones más difíciles	75
Gráfico #54: Tipo de cultura actual y deseada.....	76
Gráfico #55: Dispersión entre cultura identificada y aprendizaje organizacional	78
Gráfico # 56: Relación entre las culturas identificadas y aprendizaje organizacional por cada colaborador encuestado. Promedio, puntuación más alta y baja.....	79
Gráfico #57: Relación tipo de cultura y variable de Liderazgo del aprendizaje	80
Gráfico #58: Relación tipo de cultura y variable de Cultura y ambiente profesional del aprendizaje	81

Gráfico #59: Relación tipo de cultura y variable de competencia e innovación del aprendizaje.....	82
Gráfico #60: Relación tipo de cultura y variable desarrollo profesional y reconocimiento del aprendizaje.....	83
Gráfico #61: Relación tipo de cultura y variable procesos de trabajo y sistemas del aprendizaje.....	84

Resumen

El aprendizaje organizacional es un proceso cíclico que tiene como finalidad adquirir y crear conocimientos, llevando a la organización ser competitiva. Estudios previos identificaron que los factores culturales inciden dentro del aprendizaje organizacional, por lo cual, sugiere que se deberían analizar los tipos de culturas organizacionales y como estos rasgos impactan en el aprendizaje organizacional. El presente trabajo de titulación tiene como objetivo analizar el impacto de la cultura en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar. Partiendo de la teoría de Cameron y Quinn, se identificó el tipo de cultura predominante dentro de la organización familiar, utilizando el inventario de aprendizaje para realizar una correlación entre los tipos de cultura organizacional y los factores del aprendizaje organizacional. La metodología utilizada fue de carácter correlacional y su enfoque fue mixto con una población objeto de estudio de 100 personas, con una muestra representativa de 80 personas, teniendo un 95% de confiabilidad. Se midió la cultura a través del OCAI y el aprendizaje a través del Inventario de aprendizaje organizacional. Con los resultados obtenidos se concluye que existe una relación negativa entre la cultura Jerarquizada (cultura predominante) y el aprendizaje, es decir, la cultura afecta directamente a los factores del aprendizaje organizacional. Esta información fue utilizada para poder realizar el programa de gestión del aprendizaje organizacional en la empresa familiar.

PALABRAS CLAVES: Aprendizaje organizacional, cultura organizacional, tipos de cultura, inventario de aprendizaje, factores del aprendizaje, gestión del aprendizaje.

Introducción

El ser humano desde sus inicios se ha destacado por su capacidad de aprendizaje y adaptación. Los distintos métodos de aprendizaje que se han desarrollado van de la mano con la cultura en la cual eran puesto en práctica. Es así, que cada cultura influye en los métodos de aprendizaje que aplican las personas para adquirir nuevos conocimientos. El aprendizaje es una constante en el ser humano y la cultura que lo rodea influye en este, tanto a nivel personal como a nivel organizacional.

Dentro del proceso de evolución la teoría funcionalista sostiene que los procesos de evolución se dan gracias a los sistemas complejos que hay dentro de la cultura generando valores y principios, a su vez, esta perspectiva entiende que las necesidades humanas motivan acciones de organización satisfaciendo las necesidades de los individuos. Por lo que las a medida que las necesidades son más complejas, las mismas estructuras evolucionan a estructuras sociales complejas (Llobet & Sabater, et al. 2012, p. 3). Logrando así crear desde diferentes tipos de idiomas, hasta conocimientos más complejos que permitieron que el hombre desarrolle avances en distintas áreas. Hoy en día en el ámbito organizacional la necesidad de adquirir e implementar métodos de aprendizaje organizacional se vuelve de vital importancia para poder responder de manera efectiva a las necesidades del entorno.

La cultura de cada organización, puede ser un factor tanto de influencia como de limitante para que progrese el aprendizaje organizacional. En la actualidad muchas organizaciones implementan diferentes metodologías que les permiten desarrollar el conocimiento en sus colaboradores; desde escuelas de capacitación y cursos, hasta metodologías más específicas, como son las rutas de entrenamiento, inducciones entre otros procesos de socialización. Todas estas estrategias están enfocadas en lograr que el colaborador adquiera los conocimientos necesarios para su desarrollo continuo y genere el crecimiento de la cultura.

La cultura a nivel organizacional nos plantea distintos esquemas de creencias y valores. Al ingresar en la organización el nuevo colaborador debe alinearse a las aristas culturales, por lo cual una primera instancia de socialización, muchas

veces la inducción, es parte esencial para su proceso de aprendizaje. La interrogante planteada en el presente trabajo de titulación es cómo la cultura organizacional puede impactar en el aprendizaje organizacional. Es decir, identificar cómo influye la cultura organizacional en el aprendizaje de los colaboradores de una empresa en el sector ecuatoriano.

Tema: Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador.

Variables de investigación

- Cultura Organizacional
- Aprendizaje organizacional

Hipótesis del trabajo de titulación

¿Cuál es el impacto que tiene la cultura organizacional en el aprendizaje organizacional?

Contextualización del problema

En la actualidad el Ecuador es líder en emprendimientos en América latina, pero a su vez presenta un mayor índice de fracasos. Según datos de la Superintendencia de Compañías el 90,5% de las empresas registradas son de estructura familiar, a su vez el 7,9% son de propiedad dispersa no familiar y el 1,7% son de propiedad desconocida. Dentro de las dimensiones de las empresas grandes, medianas y pequeñas, el porcentaje que representan como empresas de estructura familiar es el siguiente: de las grandes empresas se encuentran formadas de un 65,9%, mientras que las empresas medianas están conformadas por el 88% y las empresas pequeñas el 90% son de estructura familiar (Camino y Bermúdez, 2018, p.48).

En los últimos años se han realizado múltiples estudios acerca del impacto que tiene la cultura organizacional dentro del aprendizaje organizacional. En el 2012 en México se realizó un estudio sobre “Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación”, en donde en la revisión de la literatura de esta investigación los autores hacen referencia a que el aprendizaje organizacional se beneficia de la cultura ya que la cultura a través de sus reglas y modelos de comportamientos pueden facilitar la difusión de

nuevos conocimientos, por lo que se vuelve una aliada estratégica para la innovación. (Armenteros, Guerrero, Noyola & Molina, 2012, p. 35)

Dentro de la conclusión generada por el estudio sobre “Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación”, los autores concluyen que el liderazgo dentro de la toma de decisión permite generar un clima de compartir conocimientos y de esta manera incentivar valores y principios generando un clima adecuado para el aprendizaje y la innovación. Por lo tanto, ciertos factores de la cultura organizacional influyen directamente en el aprendizaje organizacional, recomendando que para futuros estudios se vincule los factores de la cultura organizacional y como estos pueden repercutir dentro del aprendizaje organizacional.

Por lo tanto, a través de la revisión de estudios académicos realizados y con la entrevista realizada a la Gerente Corporativo de RRHH de la empresa familiar, se ha evidenciado la necesidad de analizar el impacto que tiene la cultura organizacional dentro de los factores de aprendizaje organizacional. Debido a que en la empresa de estructura familiar no ha innovado en sus procesos tanto administrativos como corporativos.

Esta desactualización ha traído como consecuencia los reprocesos en la organización; por otro lado, otra división del negocio de esta empresa se enfoca en brindar soluciones a un nicho determinado de negocios, participando en proyectos públicos o privados. En la última revisión de los indicadores de proyectos ejecutados se analizó que la empresa ha venido decayendo en la asignación de concursos en comparación de otros años.

El trabajo de titulación se realizó en un grupo empresarial de la ciudad de Guayaquil, esta organización es de estructura familiar y actualmente se encuentra dividida en tres giros de negocios: Comercial, Industrial y Proyectos, teniendo más de 45 años de existencia.

Justificación

Realizar un análisis de la cultura organizacional proporciona información valiosa para la empresa, la cual sirve para establecer cambios duraderos dentro de la organización; además se movilizan los recursos motivando el trabajo grupal y generando soluciones innovadoras. Todo esto para que los miembros de una organización trabajen en conjunto en los objetivos previamente definidos, en el planteamiento estratégico de la empresa.

Realizar estudios de aprendizaje organizacional aporta a la competitividad, ya que el conocimiento es decisivo para el desarrollo económico y la productividad, fomentar el aprendizaje es una variable estratégica para las organizaciones, ya que el capital humano se transforma en una fuente diferenciadora dentro de la ventaja competitiva (Armenteros, et. al, 2012).

La importancia de realizar estudios de cultura es por su relación directa con el aprendizaje organizacional. En el estudio “Condiciones para el aprendizaje organizacional” realizado por Castañeda en el 2014 se concluye que la cultura del aprendizaje organizacional se caracteriza por la conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos de una entidad. Otros indicadores de esta cultura de aprendizaje son la participación activa de los colaboradores, la colaboración y la confianza.

Dentro de los beneficios de tener un aprendizaje organizacional, destaca el hecho de que cuando una organización cuenta con una cultura del aprendizaje organizacional, el conocimiento de los trabajadores se integra a la solución de los problemas prácticos del negocio, convirtiéndose en una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones del mercado (Castañeda, 2014). Por lo cual es importante trabajar en el aprendizaje ya que así se mantienen actualizados los procedimientos identificado aspectos de mejoras evitando re procesos.

Una de las funciones de la cultura es generar identidad, es decir sentirse identificados con los valores objetivos y estrategias de la organización. En la entrevista realizada a la Gerencia de RRHH, se demostró que en los últimos años las personas no se han sentido comprometidas con la organización por lo cual es importante identificar el tipo de cultura actual (Ver Anexo 1)

Por lo cual, la cultura afecta directamente a los sistemas de comportamiento que hay dentro de la organización como lo es el individual, grupal y organizacional, guardando relación directa con el aprendizaje organizacional porque manejan los mismos niveles. Bajo esta premisa se podría entender que, si existiese una afectación directa en la cultura o no hay una cultura institucionalizada esto puede afectar directamente o dificultar los niveles de aprendizaje organizacional “ya que en la actualidad consideran al conocimiento como un activo más dentro de la empresa, la cual permite llevar a cabo proyectos de gran impacto, haciéndola más competitiva y así llevándola a un entorno más dinámico” (Agudelo & Valencia, 2018).

Al identificar la importancia de estas variables dentro del entorno organizacional, es necesario conocer cuál es el impacto que tiene la cultura organizacional y a su vez, como esto afecta al aprendizaje organizacional. A su vez, el trabajo de titulación aporta al contexto organizacional de la empresa familiar, debido a que en los últimos 5 años no se ha realizado ningún análisis del contexto cultural de la organización, por lo cual una vez que se haya identificado la cultura que posee la empresa se determinará cuál es el impacto que tiene en el aprendizaje organizacional.

Ya que es un aspecto importante para la organización por el giro de negocio que posee, el cual está orientado a la implementación de soluciones efectivas y proyectos en la rama eléctrico, por lo que se debe gestionar el conocimiento sirviendo como oportunidad de establecer una cultura que facilite el aprendizaje organizacional generando un aporte a la competitividad del grupo empresarial.

Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación se plantean en base a la hipótesis planteada por el trabajo de titulación, por lo cual para poder responder a la hipótesis es importante conocer ciertas definiciones, elementos o factores para luego poder relacionar las dos variables y así poder establecer la respuesta a esta hipótesis establecida.

¿Qué es la cultura organizacional?

¿Qué es el aprendizaje organizacional?

¿Cuáles son los factores o elementos que involucran la cultura organizacional?

¿Cuáles son los factores o elementos que involucran al aprendizaje organizacional?

¿Cuál es el impacto que tiene la cultura organizacional en el aprendizaje organizacional?

¿Cómo se puede fortalecer una cultura organizacional que facilite el aprendizaje organizacional?

Objetivo general

Analizar la cultura organizacional y su impacto en los factores de aprendizaje organizacional de una empresa familiar de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Definir conceptos de cultura organizacional y aprendizaje organizacional
- Identificar los factores o elementos de la cultura organizacional
- Identificar los factores que favorecen o dificultan el aprendizaje organizacional.
- Analizar el impacto de la cultura organizacional dentro de los factores del aprendizaje organizacional.
- Proponer estrategias de intervención para fortalecer la cultura de aprendizaje organizacional.

1. Marco teórico

1.1 Psicología Social

La psicología social nace en el siglo XX siendo “una de las ramas fundamentales de la moderna ciencia de la Psicología, caracterizándose (...) por dedicarse a los aspectos sociales de la vida mental” (Suriá, 2010). Siendo una rama de la psicología, su enfoque apunta a entender los procesos sociales y a su vez los procesos cognitivos del ser humano en su proceso de adaptación social. La psicología social se enfoca en estudiar al individuo como parte de un todo, es decir como miembro de un esquema social y como este mismo medio impacta e influencia en sus aspectos personales y de creación de cultura.

Por ello, los procesos sociales se entienden como modos de los sentimientos, pensamientos y acciones que son influenciados por las personas y grupos. Al definir los procesos cognitivos se habla del esquema de trabajo de la mente, cómo esta comprende el mundo a través de recuerdos, percepciones, pensamientos, emociones, motivaciones y a su vez cómo guían las acciones (Suriá, 2010).

“La psicología social es una reflexión acerca del sujeto y su comportamiento. Pero es una reflexión particular: se entiende al sujeto desde sus vínculos. El vínculo, es decir, la relación con el otro me liga, me ata de tal modo a los otros que no se puede entender al hombre sin otros hombres en convivencia y relación estrecha con él.” (Rodríguez et al, 2005, p.18)

Según Stangor (2013) “es el estudio científico de cómo nos sentimos, pensamos y nos comportamos con las personas que nos rodean y cómo nuestros sentimientos, pensamientos y comportamientos están influenciados por esas personas.” (p.10) en adición a este concepto expresa lo siguiente “los psicólogos sociales han descubierto que las personas a menudo no reconocen la importancia de la situación social para determinar su comportamiento. A menudo se piensa erróneamente que tanto el sujeto y como las demás personas actúan por su cuenta sin influencias externas. (p.21)

Se destaca que la Psicología social es el estudio de la persona y sus interacciones con el medio que lo rodea, teniendo en cuenta que el

comportamiento del sujeto es influenciado dependiendo del núcleo del cual es parte. Por lo cual, para poder entender de mejor manera a la psicología social, existen teorías que ayudan a comprender el entorno en el cual están inmersos los individuos como los son las teorías de los sistemas y la teoría de grupos.

Teoría General de los Sistemas

Según Sommerville (2011) “Un sistema es una colección intencionada de componentes interrelacionados, de diferentes tipos, que trabajan en conjunto para lograr algún objetivo”. (p.19)

El enfoque sistémico de esta teoría tiene tres aspectos a considerar: La estimulación de una conceptualización a rasgos generales que permita detallar las características de cada uno de los comportamientos sistémicos, a partir de esto que se desarrollen reglas aplicables a dichos comportamientos y que estas leyes se logren estandarizar. (Arnold & Osorio citados por Domínguez & Lopez, 2017, p.127)

En lo que respecta a este enunciado, se explica que el sistema es sinérgico, mas no la adición de cada una de sus partes ya que debe existir una relación armónica para que estos elementos puedan afectar de manera positiva el comportamiento de los otros.

“La teoría de sistemas puede modelar complejas interacciones intrapersonales, interpersonales, intergrupales y humanas / naturales sin reducir la percepción de fenómenos al nivel de estímulos individuales. Se capitaliza la aparición de paralelismos en diferentes interpretaciones disciplinarias de la realidad y, en consecuencia, proporciona una plataforma para el estudio integrado de la complejidad en la experiencia humana.” (Laszlo & Krippner, 1998, p.7)

Según Mele et al (2010) “Una noción fundamental de la teoría general de sistemas es su enfoque en las interacciones. El centro en las relaciones conduce a sostener que el comportamiento de un único elemento autónomo es diferente de su comportamiento cuando el elemento interactúa con otros elementos otro principio fundamental es la distinción entre sistemas abiertos, cerrados y aislados. En los sistemas hay intercambios de energía, materia, personas e información con el entorno externo.” (p.127)

Teoría de grupos

“La forma mediante la cual nos vamos constituyendo como personas, entre otras cosas, está determinada por los grupos de los cuales formamos parte e incluso de los que sabemos con certeza que no pertenecemos a ellos.” (Vivas et al, 2009, p.10)

En lo que respecta a los grupos, es uno de los pilares fundamentales de nuestra vida debido a que se encuentra presente en lo familiar, en las amistades, y en lo laboral. Con la aparición de la tecnología en el último tiempo esta interacción con nuestros grupos no solamente se da de manera presencial sino de manera virtual.

Se constituye al grupo como un sistema organizado de fuerzas que tiene vida propia, un poder de moldear a cada uno de los miembros individuales y de poder tener un sistema que identifique a los integrantes. (Huici et al, 2012, p.39).

Existen dos tipos de perspectivas, la individual y la grupal.

Perspectiva individual

Se podría afirmar que a la propia psicología le ha costado mucho explicar no sólo la existencia del concepto que nos ocupa, sino también del que hace referencia a una idea completamente diferente de la mera suma de personas. (Vivas et al, 2009, p.11)

Es interesante destacar que para la psicología hace algunos años no era evidente la existencia del grupo como tal, se lo entendía como la suma de sus partes, también se decía que si se puede entender el comportamiento de cada uno de los miembros por lo tanto se puede entender el comportamiento del grupo.

Perspectiva grupal

Según Vivas et al (2009) “La identidad de un grupo no significa que todos los miembros posean necesariamente un mismo rasgo. Lo que la identidad grupal requiere es que exista una totalidad, una unidad de conjunto, y que esa totalidad tenga una peculiaridad que permita diferenciarla de otras totalidades. En otras

palabras, la identidad de un grupo como tal requiere de su alteridad respecto a otros grupos.” (p.18)

El autor destaca que un grupo no necesariamente se lo define a todos los miembros tener un mismo rasgo, más bien, se busca enfocar que un grupo se basa en la unidad de las personas con respecto a ideas o criterios que se formen dentro de él.

Modelo de valores competitivos (Cameron y Quinn)

Según Botti & Vesci (2018) “El modelo de valores competitivos es un marco utilizado para evaluar la cultura organizacional en la administración pública y es ampliamente utilizado en la investigación de servicios de salud para evaluar la cultura organizacional como un predictor de mejora de calidad, satisfacción de empleados y pacientes, y funcionamiento del equipo.” (p.147)

El modelo de valores competitivos es una herramienta útil para comprender los perfiles de cultura organizacional de empresas sociales. Como organización híbrida, las empresas sociales necesitan armonizar varios valores e intereses y responder a la dualidad de las partes interesadas ya sean internas y externas. (Changhwan & Jungkyu, 2019, p.4)

Cameron y Quinn, citados por Díaz & Duque (2017) “Establecen cuatro tipos de cultura. Al identificarla en la organización, esto permite analizar mejores aspectos que se viven al interior de esta. Los cuatro tipos de cultura son: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerarquía.” (p.37)

Como explican Botti & Vesci (2018) estas son las características de los cuatro tipos de cultura que se identifican en el modelo de Cameron y Quinn

Clan: “Organizaciones en las cuales el enfoque interno y la flexibilidad prevalecen (generalmente clasificados como equipos o culturas de clanes) fomentan una amplia participación de empleados, enfatizan el trabajo en equipo y el empoderamiento, y hacen del desarrollo de recursos humanos una prioridad. La cultura del clan está llena de valores compartidos y objetivos comunes, una atmósfera de unidad y ayuda mutua, y un énfasis en la progresión de los empleados.” (p.149)

Adhocr cia: “Las organizaciones en las que prevalecen el enfoque externo y la flexibilidad (generalmente son clasificadas como Adhocr ticas o culturas emprendedoras) muestran creatividad e innovación.” (p.149)

Mercado: “Las organizaciones dentro del cual prevalecen el enfoque y el control externos (generalmente etiquetados como mercado o culturas racionales) se caracterizan por claridad de tareas y objetivos. Dichas organizaciones dirigen la atención a la eficiencia y a resultados medibles.” (p.149)

Jerarquía: “Organizaciones en las que prevalece el enfoque interno y el control (comúnmente llamadas culturas jerárquicas o culturas burocráticas) adoptan una autoridad centralizada sobre los procesos organizacionales, tienen una estructura organizacional clara, normas y procedimientos estandarizados, control estricto y responsabilidades bien definidas, respetar la jerarquía formal y adherirse a las reglas.” (p.149)

1.2 Psicología del aprendizaje

Se entiende como psicología del aprendizaje al “campo de la psicología que ha estudiado durante años la forma en la que las personas aprenden y por qué aprenden” (Universidad Internacional de Valencia, 2018). Es decir, es una rama dedicada al estudio de las diferentes formas en las que el individuo desarrolla nuevos conocimientos.

Para poder entender la Psicología del Aprendizaje es necesario hacer un recorrido de los aportes realizados por Jean Piaget, Lev Vigostky, Howard Gardner, Daniel Goleman entre otros, quienes aportaron importantes conocimientos basados en experiencias con animales y notables observaciones en el ser humano, los cuales sirvieron para las mejoras sustanciales en torno al aprendizaje” (Caballero, 2012, p. 9).

La psicología del aprendizaje como se lo ha mencionado es una rama de la psicología la cual su enfoque es entender los procesos de aprendizajes en los seres humanos, basándose en estudios de las escuelas de la psicología como lo son el conductismo y el cognitivismo.

1.2.1 Conductismo

Tabla # 1 Generalidades del conductismo

Conductismo	Inicios (Watson)
	Condicionamiento clásico (Pavlov)
	Condicionamiento Operante (Skinner)

Fuente: Elaborado por los autores

El conductismo al igual que otras escuelas de la psicología que nacen después de la existencia del primer laboratorio de Psicología Científica en 1897 creado por Wundt, años más tardes en 1913 Watson propone un cambio al objeto de estudio de la psicología naciendo el Conductismo siendo “La psicología como la ve el conductista es una rama de las ciencias naturales, objetiva y experimental. Sus metas teóricas son la predicción y el control de la conducta” (Watson, citado por Suárez, 2013).

Tabla#2 Características del condicionamiento clásico

Condicionamiento
Clásico

Mecanismo de aprendizaje asociativo.
Investigado por Pavlov

Asociación estímulo condicionado - respuesta
incondicionada.

Secuencia:

Previo al condicionamiento: EI = RI

En el condicionamiento EN + EI = RI

Condicionado EC = RC

Fuente: Elaborado por los autores

El condicionamiento clásico fue investigado por el Fisiólogo ruso Ivan Pavlov, el cual determine como un mecanismo de aprendizaje asociativo, por lo que “El condicionamiento clásico es un método mediante el cual se asocia un estímulo condicionado con otro incondicionado. En este procedimiento se presentan dos estímulos con estrecha proximidad temporal” (Sarason, citado por Núñez, Sebastián & Muñoz, 2015)

Los estímulos incondicionados, en psicología, refiere a cualquier estímulo que, con anterioridad al tratamiento experimental, produce una respuesta consistente y medible. (...) Los estímulos condicionados, son aquellos estímulos antes neutros que se asocia con un estímulo incondicionado para generar una respuesta ocasionada antes sólo por el estímulo incondicionado (Caballero, 2013, p. 49)

La secuencia de este tipo de condicionamiento es que previo al condicionamiento según el estudio realizado por Pavlov, se incluya un estímulo incondicionado en este caso sienta la comida (EI) dando como resultado una respuesta incondicionada (Salivación).

Poco después dentro del proceso de condicionamiento Pavlov añadió a esto un estímulo neutro (Campana), sumándole el estímulo incondicionado (comida) dentro el experimento durante un tiempo se vio reflejado como respuesta incondicionada la salivación. Después del proceso de aprendizaje al solo Pavlov hacer sonar la campana el perro salivaba. Este proceso de aprendizaje actualmente es conocido como condicionamiento clásico.

Tabla#3 Características del condicionamiento operante

Condicionamiento Operante	Objeto de estudio es la conducta - Operante libre investigado por Skinner
	Se trabaja mediante reforzadores primarios (incondicionados), secundarios (condicionados) y generalizados
	Dentro de la teoría de Skinner trabaja el Refuerzo positivo y negativo.
	Refuerzo positivo sirve para incorporar un nuevo comportamiento
	Refuerzo Negativo sirve para extinguir una conducta.

Fuente: Elaborado por los autores

El condicionamiento operante es la teoría psicológica del aprendizaje que explica la conducta voluntaria del cuerpo, en su relación con el medio ambiente, basados en un método experimental. Es decir, que, ante un estímulo, se produce una respuesta voluntaria, la cual, puede ser reforzada de manera positiva o negativa provocando que la conducta operante se fortalezca o debilite (Caballero, 2012, p. 59).

Según Schunk (2012) existen dos tipos de reforzadores los cuales son primarios y secundarios. Los reforzadores primarios son los estímulos que son necesarios para vivir y los secundarios son estímulos que se relacionan a la historial individual de cada persona (Experiencia) (p.93). Por otro lado, Caballero (2012) considera que también existen reforzadores generalizados siendo aquellos que

mientras más presentes se encuentren no reducen su efectividad, considerándose indispensable para historia del individuo (p. 60).

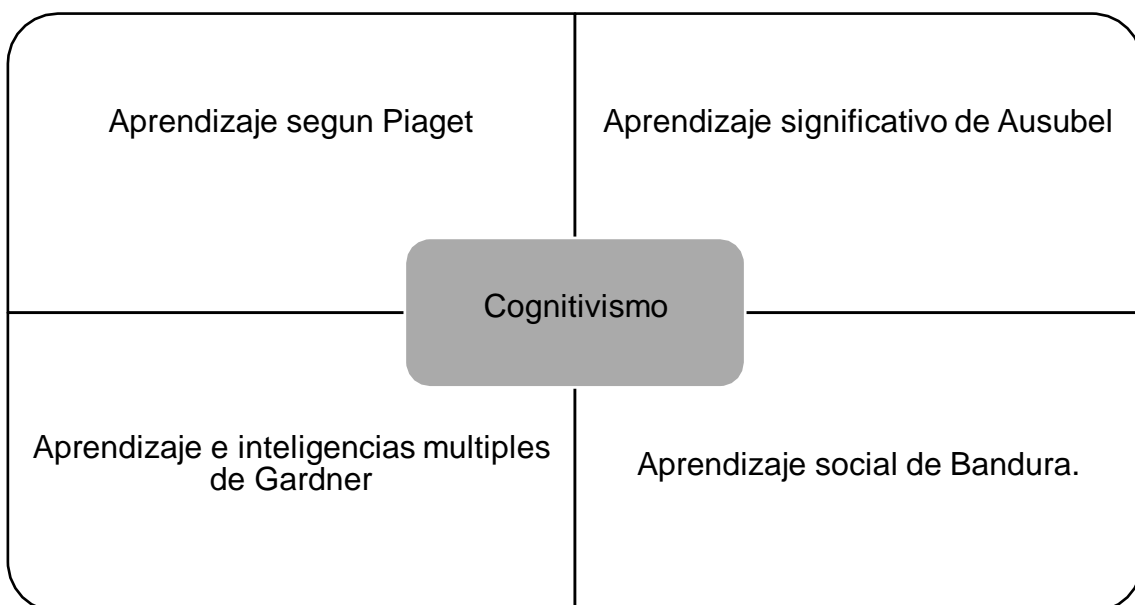
Skinner adicionalmente trabaja en el reforzamiento positivo y negativo siendo el refuerzo positivo para incorporar una nueva conducta y el reforzamiento negativo sirve para eliminar una conducta no deseada llevando a la extinción de un comportamiento.

1.2.2 Cognitivismo

La teoría del aprendizaje cognitivista se basa principalmente en las representaciones mentales y en el proceso mental, considerando al individuo una entidad activa, capaz de construir y resolver problemas, más que verlo como una entidad pasiva. Además, permite entender cómo el conocimiento es representado en la memoria, cómo la información es retenida desde las estructuras mismas del conocimiento y cómo la nueva información es agregada a la estructura mental (Saettler, citado por Chávez, et al. 2009, p. 2)

El objeto de estudio del cognitivismo se basa en como el ser humano desarrollo conocimiento, con la finalidad de entender este proceso. A lo largo de la historia autores como Piaget, Ausubel, Gardner y Bandura han realizado significativos aportes.

Gráfico #1: Autores del cognitivismo



Fuente: Elaborado por autores

El aprendizaje de Piaget a lo largo de la “trayectoria de su trabajo, se interesó en el hecho de por qué los niños no podían pensar lógicamente siendo pequeños y, sin embargo, más adelante resolvían los problemas con facilidad”. (Castilla, 2013). En el estudio realizado por Piaget sobre el desarrollo del individuo y el aprendizaje considerándolo factores claves, en donde define que “el desarrollo está relacionado con los mecanismos de acción y pensamientos que corresponden a la inteligencia. Y el aprendizaje se refiere a la adquisición de habilidades, datos específicos y memorización de información” (Caballero, 2012).

Siguiendo con los estudios realizado por Piaget, Ausubel realiza la propuesta de aprendizaje significativo en donde se:

Planteó como alternativa un modelo de enseñanza/aprendizaje basado en el descubrimiento, que privilegiaba el activismo y postulaba que se aprende aquello que se descubre (...) Siendo una teoría que se ocupa de los procesos mismos que el individuo pone en juego para generar su conocimiento (Rodríguez, 2011, p. 30)

Dentro de los estudios realizados por Ausubel, aborda elementos y condiciones que garantizan la adquisición y asimilación de conocimientos, términos utilizados por Piaget en su obra del estudio realizado del aprendizaje. Dentro de las diferencias del proceso de aprendizaje de Piaget y Ausubel se encuentra que el aprendizaje para Piaget es un proceso lógico que parte del desarrollo del individuo, mientras que para Ausubel el aprendizaje es un proceso el cual se aprende descubriendo de manera activa para poder generar conocimiento. Partiendo de esta premisa sale el aprendizaje significativo.

El aprendizaje significativo supone cuestionamiento y requiere la implicación personal de quien aprende, es decir, una actitud reflexiva hacia el propio proceso y el contenido objeto de aprendizaje tendente a que nos preguntemos qué queremos aprender, por qué y para qué aprenderlo significativamente (Rodríguez, 2011, p. 34).

Es decir, el aprendizaje significativo se da mediante la reflexión de un conocimiento pre existente dentro de la estructura cognitiva el conocimiento debe ser claro y disponibles permitiendo que el nuevo conocimiento sea absorbido fácilmente por la estructura cognitiva existente. A diferencia del aprendizaje mecánico, el cual es solamente almacenado, debido a que no existe

una estructura cognitiva la cual asocie el conocimiento aprendido, sin lograr reflexionar acerca del mismo, llevándolo a ser un conocimiento memorístico.

A su vez dentro de los estudios del aprendizaje, Bandura incursiona en el aprendizaje social en donde según Caballero (2012) lo define como “El aprendizaje por observación de modelos sucede cuando se despliegan nuevas pautas de comportamiento que, antes de la exposición a las conductas modeladas, no tenían posibilidad de ocurrencia aún en condiciones de mucha motivación.” (p.93)

Complementando este concepto Tejada (2005) explica que “En la Teoría Cognitivo Social, los individuos poseen un auto-sistema que les permite medir el control sobre sus pensamientos, sentimientos, motivación y acciones. Este auto-sistema provee mecanismos referenciales y un set de subfunciones para percibir, regular y evaluar comportamientos, con resultados dados en el inter- juego entre el sistema y las fuentes de influencia del medio ambiente.” (p.119)

De acuerdo con Pascual (2009) “Bandura acepta que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental, rechazando así que nuestros aprendizajes se realicen, según el modelo conductista. Pone de relieve como, entre la observación y la imitación, intervienen factores cognitivos que ayudan al sujeto a decidir si lo observado se imita o no.” (p.2)

“El modelo de Bandura, que se denomina de causación triádica recíproca, es sencillo, compuesto por tres elementos: la conducta; los factores personales, que incluyen eventos cognitivos, afectivos y biológicos, y, finalmente, factores medioambientales. Estos tres elementos interactúan entre sí, configurando una triangulación dinámica.” (Tejada, 2005, p.119).

De acuerdo con Arriaga, Ortega, Meza, Huichán, Juárez & Cruz (2006) “Las características adicionales de los mecanismos son que pueden ser estructuras cognoscitivas y pueden incluir entidades tales como ideas, pensamientos y memorias. Aun cuando se define a los mecanismos comportamentales como estructuras en el sistema nervioso, señala que éstas no involucran un estudio neurofisiológico.” (p.92)

Como conclusión por parte de Arriaga, et al. (2006) explican que “el aprendizaje por observación, el aprendizaje social y la imitación pueden ser considerados

como sistemas de comportamiento, ya que funcionan como una unidad y a su vez, estas unidades pueden estar formadas por una percepción, un estado interno y un patrón motriz específico.”

Por ultimo dentro de las teorías del aprendizaje cognoscitivo está según Antón (2010) “La teoría sociocultural intenta discernir la estrecha relación existente entre el lenguaje y la mente. Se entiende que todo aprendizaje tiene su origen en un entorno social y que el lenguaje capacita a los humanos en el desarrollo de funciones mentales superiores tales como la memoria intencional y la atención voluntaria, la planificación, el aprendizaje y el pensamiento racional.” (p.11)

Uno de los reflejos del dualismo es la diversidad de objetos de estudio elegidos por la psicología – el inconsciente (psicoanálisis); el comportamiento (behaviorismo) y el psiquismo y sus propiedades (gestalt) – y la incapacidad de ellas para dar respuestas a los fenómenos psicológicos, ya que trabajan con hechos diferentes. O sea, para él, los desarrollos que se realizaban no explicitaban claramente la génesis de las funciones psicológicas típicamente humanas.” (Lucci, 2006, p.5)

De acuerdo con Campos (2004) “Los procesos cognoscitivos constituyen la dimensión racional de nuestra relación con la realidad. Esta dimensión está completamente entrelazada con las otras formas de dicha relación, conformando nuestra estructura e identidad ante el mundo. La racionalidad tiene diversos niveles de organización y sistematicidad, según nuestro conocimiento, experiencia e interés acerca de algún segmento de la realidad.” (p.8)

Según Lantolf & Thorne citados por Antón (2015) El ser humano nace con unas funciones neurobiológicas básicas. A través del empleo de instrumentos socioculturales se desarrollan las funciones mentales superiores. El individuo no actúa directamente sobre el mundo sino a través de herramientas que median entre la persona y el mundo físico. (p.8)

Desde un enfoque social, Lev Vigostky en su propia teoría del aprendizaje sociocultural, propuso que los infantes aprenden a través de métodos de sociabilización. Un claro ejemplo de esto es la comunicación y el lenguaje que el niño va desarrollando en sus diferentes etapas.

Desde el enfoque del constructivismo, Jean Piaget propuso en su teoría del aprendizaje, en la cual habla de un aprendizaje a través de las percepciones y las propias vivencias del ser humano. Es decir, se habla de como la persona recepta la información y lo interioriza a través de sus conocimientos propios y experiencias previas para poder procesarlo y transformar esa información en conocimiento. Y este conocimiento será un objeto constante de transformación en la medida en que se expone la persona a nuevas vivencias y experiencias que le permitan desarrollarlo, ampliarlo o cambiarlo.

Situando las teorías más contemporáneas tenemos, tenemos a Howard Gardner que se enfoca en un estudio más personalizado de como aprenden las personas. El planteó la teoría de las inteligencias múltiples, identificando que existen diferentes tipos de inteligencia y por lo tanto también diferentes formas en las que las personas aprenden. También señaló que en función de los tipos de inteligencia que tiene una persona tendrá mayor habilidad en las áreas que se relacionan con el tipo de inteligencia que posee y por lo tanto su aprendizaje será mucho más avanzado.

Estudiando las diferentes teorías del aprendizaje de los distintos autores, cada uno en su propia línea permiten entender que no existe una única forma en la que el ser humano aprende, y que a su vez este proceso es continuo; tanto de manera consciente como inconsciente, que se transforma para adaptarse a las vivencias del ser humano.

2. Marco Conceptual

2.1. Cultura Organizacional

2.1.1. Definiciones

El concepto de cultura organizacional ha sido estudiado desde la administración, por diversos autores. En donde es la búsqueda bibliográfica encontramos autores como Abravanel (1992) autor representativo al igual que Schein (1982) y Hofstede (1991) entre otros.

Para Abravanel la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente (Abravanel et al, 1992, p.15)

Schein citado por Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez. (2015) Define a la cultura “como respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” Este autor observa la cultura desde tres perspectivas atadas una con las otras, estas son los artefactos y creaciones (es lo aceptado incondicionalmente), valores (ideales y objetivos del grupo y los caminos aceptados para lograrlos) y creencias fundamentales (lenguaje, tecnología y organización social) (p.18).

Mientras que para Robbins & Judge (2009) “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.551). Por otro lado, para Hofstede citado por Tarapuez (2016) considera la cultura organizacional como una característica moldeable a diferencia de la cultura de un país, en donde la cultura empresarial tiene como fin cohesionar las empresas a través de prácticas visibles y conscientes las cuales ocurren dentro de la organización y son percibidas por los miembros de la misma. Según la investigación realizada por Hofstede, los valores son tendencias que son transmitidas por generación en generación llevando así a contribuir con la programación mental de una cultura nacional (p. 64).

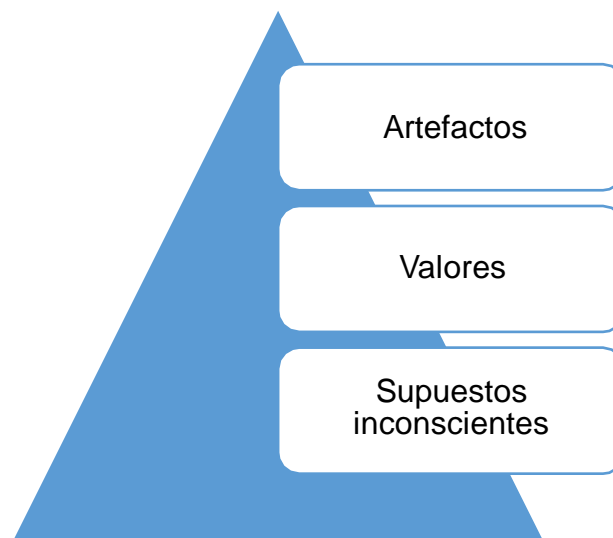
Según lo que exponen los autores la cultura organizacional son características que pueden ser compartidas por todos los miembros de una organización, influyendo directamente en el comportamiento organizacional, siendo esto un factor diferenciador de todas las organizaciones. Ya que cada organización

posee sus hábitos, creencias y costumbres, así como la manera de pensar de cada individuo. Sin embargo, estas características culturales condicionan el comportamiento de las personas, moldeando a los integrantes de la organización, facilitando el compromiso y generando un sentido de pertenencia.

2.2.2. Niveles y elementos de la Cultura Organizacional

Según Schein (2010) en su obra “Cultura organizacional y liderazgo, estructura un modo teórico” establece tres niveles esenciales de la cultura organizacional:

Gráfico #2 Niveles de la cultura según Schein



Fuente: Elaborado por los autores.

- Los supuestos inconscientes: se refieren a las creencias y consideraciones que de la empresa tienen las personas, es decir, el cómo ven los demás la compañía.
- Los valores: incluyen los principios, normas y modelos que deben regir el comportamiento de los miembros de la entidad.
- Los artefactos: relativos a los resultados que consigue la organización a través de la acción.

Al hablar de supuestos inconscientes se hace referencia a las percepciones, pensamientos y sentimientos de los individuos, siendo esto la parte más

profunda de los valores y acciones. Por otro lado, los valores y normas que dirigen el comportamiento y pueden ser compartidas por los integrantes de la organización, dependiendo del tipo de cultura. Mientras que los artefactos es la parte más visible de la organización, siendo fáciles de descifrarlos y modificarlos ya que son estructuras, procedimientos o el ambiente físico en donde de la organización, su vestimenta, arquitectura, diseño del lugar, etc.

Valores y creencias.

Los valores son los ideales compartidos que se aceptan implícitamente o explícitamente por los integrantes de la organización, los cuales se manifiestan de forma emocional por lo que se aceptan racionalmente. Las creencias son las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de la organización, aunque no siempre tiene uniformidad en las creencias, pero son compartidas por un gran porcentaje de miembros, siendo estas características diferenciadoras de las demás culturas (Sánchez et al., 2006).

Normas

Las normas son expectativas acerca de las actitudes y conductas que son más apropiadas o inapropiadas, son estándares socialmente creados que sirven para interpretar y evaluar eventos (O Reilly, citado por Vargas 2011).

Ideología

La ideología según Aguirre (2004) se la puede comprender como el conjunto organizado de ideas que caracterizan a un grupo haciendo intento de explicar la realidad para así poder transformarla.

Comunicación

La comunicación es definida como el proceso bidireccional el cual interviene un emisor y un receptor con la finalidad de intercambiar información para así poder transmitir significado entre ellos (Kinicki & Kreitner, 2003).

Por otro lado, la cultura como comunicación es el conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que se incluyen, además de la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido, etc. considerados no bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos (Giménez, citado por Salazar, 2008)

Filosofía, Misión y Visión

Según Salazar (2008) La filosofía son “las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes” esto a través de los valores que posea la organización. Mientras que la Filosofía Institucional de la cultura organizacional está compuesta de la Visión; Misión y valores, declarados por toda organización (Llanos & Bell, 2018).

La misión se define como el objetivo máximo que pretende alcanzar una organización, esta viene arraigado por la razón de ser y su giro de negocio, este enunciado permite tener una objetividad de la identidad y la personalidad de la organización (Fernández, 2017).

La visión sirve de orientación de la imagen que pretende tener a largo plazo una organización con la finalidad de que los integrantes de la misma deben seguir. Esta debe ser realista con un margen de seguridad atendiendo a las circunstancias y elementos aspirados para el futuro (Fernández, 2017).

Mitos, historias y leyendas

Los mitos historias y leyendas son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos o no, considerados como sub productos de los valores y actúan como cristalizadores de los mismo. Mientras que los rituales, se conciben como ceremonias que los integrantes de una organización realizan para celebrar y reforzar los valores que forman parte la organización (Rodríguez, 2004).

Liderazgo

Dentro de la interrelación que existe entre el liderazgo organizacional y la cultura organizacional se debe a que ocasiones la cultura es substituta del liderazgo cuando el comportamiento del líder no guarda una relación directa con los valores culturales (Corner citado por Quintanilla & Moreira, 2016). Debido a que el rol principal de un líder es la transmisión de la misión, visión y valores para que el equipo de trabajo los pueda interiorizar generando una cultura fuerte.

2.2.3. Categorías y funcionalidad de sistemas culturales.

La cultura organizacional además de poseer elementos y niveles, también posee categorías están pueden ser según Ocaña (2012):

- Fuertes o débiles: Se considera en base en el grado en el que paradigma organizacional es conocido, compartido y sostenido por los miembros de la organización. Es decir, cuándo existe una mayor identificación hacia la cultura organizacional se la podría considera fuerte, a diferencia de que cuando no existe una cultura compartida por todos, esta se la considera como débil.
- Concentradas o fragmentadas: Es el grado de aglutinamiento o dispersión que posee la cultura organizacional. Esta característica se da cuando existen varias sucursales de una empresa, pero a pesar de esto todas mantienen las mismas características culturales, en este caso se considera una cultura concentrada. Mientras que, por la dispersión geográfica, la sucursal genere su propia cultura asociándola con el lugar en donde se concentre se la considera como fragmentada.
- Abiertas o cerradas: Es la permeabilidad que existe en relación a los cambios que se pueden dar en el contexto. Cuando una cultura está enfocada a la adaptación al cambio o son generadoras de cambios se las considera como culturas abiertas. Mientras que son compañías que tiene resistencia frente al cambio son culturas cerradas.
- Autónomas o reflejas: Las empresas que poseen la facultad de obrar según sus criterios se las considera como autónomas, mientras que las organizaciones que actúan por imitación de otras empresas son consideradas como reflejas.

Aparte de las categorías mencionadas según Vargas (2011) existen dos categorías derivadas de las culturas fuertes y débiles en donde se encuentran:

- Las culturas organizacionales funcionales: Son las que tienen sistemas de valores firmes y creencias homogéneas, las cuales sirven para guiar el comportamiento de los miembros para lograr cumplir los compromisos y objetivos establecidos por la organización.
- Las culturas organizacionales disfuncionales: Son los sistemas de valores y creencias que no permiten a la organización cumplir con los objetivos, impidiendo dar respuesta a las oportunidades y amenazas de su entorno.

Según Kinicki & Kreitner (2003) el objetivo de tener una cultura se divide en 4 premisas:

- Proporcionar a los miembros de la organización una identidad organizativa: Permite que los integrantes de una organización tengan sentido de pertenencia hacia la misma, facilitando el compromiso de los valores e ideologías que propone la organización.
- Facilitar el compromiso colectivo: Su función es motivadora permitiendo que los integrantes de una organización a través de los valores y una sana competitividad, se dé el trabajo en equipo mediante un entorno de predisposición a la colaboración.
- Fomenta la estabilidad del sistema social: A través de sus normas y controles la organización configura el actuar de las personas el cual permite minimizar las conductas erróneas.
- Configurar la conducta para ayudar a los miembros a entender su medio ambiente: Establece objetivos y metas alcanzables las cuales los integrantes de la organización a través de los procedimientos y reglas deben alcanzar.

Mientras que Rodríguez (2009) considera otras funciones de la cultura:

- Otorgar a sus integrantes un claro sentido de identidad.
- Especifica qué es importante y cómo se deben hacer las cosas, reduciendo la ambigüedad, la inseguridad y la ansiedad de los integrantes.
- Actuar como mecanismo de control subconsciente.
- Sustituir normas y reglamentos escritos por reglas inconscientes y aceptadas por los miembros de la organización
- Reforzar el compromiso y la identificación
- Crear una imagen institucional distintiva, la cual genera diferencia entre otras organizaciones.
- Instalar supuestos, creencias y valores.

2.2.4. Subcultura organizacional

Dentro de las culturas siempre suelen existir subgrupos, estos a su vez se identifican con la cultura global, sin embargo, adoptan características

representativas propias adicionales; a estos grupos se los identifica como subculturas, ya que según Robbins citado Salazar (2008) por lo general “una subcultura incluirá, generalmente, los valores centrales de la cultura de la organización, más los valores adicionales específicos de los miembros del departamento, oficina o unidad de la organización en particular” (p. 7).

El termino subcultura busca diferenciar las costumbres de los grupos pequeños que conforman a los grupos dominantes. También se identifica como subculturas a los grupos minoristas, aquellos que buscan encontrar una identificación, así como encontrar a los pares que compartan esta identidad.

Dentro de lo que se conoce como la cultura organizacional, como se mencionó anteriormente es el conjunto de las percepciones, sentimientos valores y creencias que representan a la empresa. En el caso de las subculturas organizacionales, hace referencia a los grupos pequeños que se forman internamente en la organización. Estos pueden estar segmentados por áreas o por ideologías.

Las subculturas organizacionales reflejan comportamiento, afinidad o problemas similares que suponen una segmentación de la cultura dominante. La subcultura organizacional surge en la empresa cuando los valores, creencias y supuestos de la cultura organizacional no son compartidos por todas las personas que conforman la empresa. Es así que una subcultura suele reflejar la oposición a preceptos de la cultura organizacional.

2.2.5. Relación entre Psicología social y Cultura Organizacional

Como ya se mencionó en el apartado anterior, lo que diferencia a la Psicología social de las otras ramas de la psicología es su enfoque en el estudio del individuo como parte de un entorno social. Es decir, se estudia al individuo en la sociedad en la que desarrolla y como esta influye en los factores personales de cada persona.

La cultura es el conjunto de creencias, valores y costumbres que representan a un grupo como tal. Es decir, la cultura permite identificar los símbolos y artefactos que identifican a una sociedad. Desde la antigüedad se ha visto manifestada la

cultura en las costumbres ancestrales que eran heredadas por los primeros pueblos que habitaron el mundo. Ejemplos reales situados en la actualidad son las culturas asiáticas o latinas, cada una muy representativa y con símbolos y creencias muy definidos en sus grupos, que a su vez son transmitidos a las siguientes generaciones.

Ahora retomando la Psicología social como el estudio del individuo en la sociedad y como esta influencia en los aspectos personales del mismo, pudiendo interpretar que la Psicología social interviene en la construcción de la misma cultura. La sociedad, así como la cultura no son estables en sus constructos, ya que estos se van modificando con cada nueva generación. La psicología social estudia estos cambios y como la modificación de la cultura por factores independientes, influye en los factores dependientes que son las personas.

Es decir, la sociedad genera una influencia directa en la persona, esta se adapta y asimila sus valores y creencias (cultura personal) para adaptarlo a la cultura de la sociedad en la que participa. La psicología social va a permitir entender de qué manera el individuo se adapta a la sociedad en la que participa y a su vez como adapta las creencias y valores de la cultura que lo representa para interiorizarlos y que sean parte de esquema personal.

2.3. Aprendizaje Organizacional

2.2.3. Definiciones

El aprendizaje organizacional es un concepto que se lo vinculo al ámbito organizacional desde finales del siglo pasado, en donde a través de la revisión bibliográfica se enfocaron autores como Senge, Argyris y Schon, Garzón y Fisher entre otros.

Para Senge citado por Rodríguez & González, et al. (2012) entiende al aprendizaje organizacional como un proceso cíclico que se da dentro de las empresas el cual determina su supervivencia la cual la denomina organizaciones inteligentes, siempre y cuando cumplan con 5 elementos: Pensamiento sistémico, Dominio del personal, Modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. (p. 86)

También se define al aprendizaje organizacional como un proceso mediante el cual las organizaciones tienen como finalidad adquirir y crear conocimiento mediante sus colaboradores con el objetivo de transformarlo en conocimiento institucional, que a su vez se establezca como una oportunidad de mejora por la facilidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno que la rodea. (Del Río & Santisteban, 2011)

Por otro lado, según Garzón y Fisher el aprendizaje organizacional es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, para esto es necesario una cultura que lo facilite, permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad (Rodríguez & González et al. , 2012 p. 86).

A su vez, Según Fernández (1999) define que el aprendizaje organizacional es “la habilidad organizacional consistente en crear, adquirir y transferir conocimientos, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento organizacional. Este cambio puede consistir en una modificación de las reglas y procedimientos existentes, una modificación de los objetivos, políticas y normas, o bien una modificación de los principios y valores fundamentales de la organización”

Por ultimo Argyris y Schon entiende al aprendizaje organizacional como un proceso anti rutinario, que no cuestionan la estructura de la organización, el medio ambiente o contexto, sus valores o procesos de toma de decisiones. Una vez se da el aprendizaje organizacional, lo que se busca es la reestructuración organizacional, siempre desde el punto individual, cuestionando racionalmente las acciones que se realizan por procesos (Del Río & Santisteban, 2011, p. 250).

En otras palabras, se define al aprendizaje organizacional como un proceso que permite crear, retener y transferir conocimiento de un individuo a otro, de una generación a otra con el fin de alcanzar metas en común a través de un trabajo en equipo impulsando la productividad, mejorando los procesos a través de la eficacia y de las mejoras en la tecnología, todo esto para crear impacto en la organización convirtiéndola en más receptiva y eficiente.

2.3.2. Elementos de una organización con capacidad de aprendizaje

De acuerdo con Senge, citado por Torres (2007) la construcción de una organización con capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas:

1. Pensamiento sistémico: es decir, la capacidad de ver una situación o un problema de manera global y, al mismo tiempo, identificar la interrelación de las partes que lo conforman.
2. Dominio personal: es la capacidad para ver la realidad con la mayor objetividad posible, analizando nuestra visión personal para relacionar el aprendizaje personal con el colectivo.
3. Modelos mentales: se refiere a los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de pensar, comprender y actuar.
4. Construcción de una visión compartida: se refiere a la construcción de una visión de futuro compartida y estimulante para los miembros de la organización.
5. Aprendizaje en equipo: desarrollar la creatividad, la flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización (p.18).

2.3.3. Tipos de aprendizajes organizacional

Varios autores definen tipos de aprendizaje organizacional en donde: Garzón y Fisher, Arteaga y Del Río, concuerdan que existen tres tipos de aprendizaje los cuales los dividen en Individual, de equipo o grupal y organizacional.

El aprendizaje Individual

Según Garzón y Fisher (2008) el aprendizaje individual se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento, las personas deben desarrollar la capacidad -no de llenarse de contenidos- sino de aprender a usar procesos que puedan modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

Por ello el aprendizaje es personal debido a que reside en los individuos, ya que este se desarrolla y es resultado del conjunto de experiencias en particular, resultantes del contacto con los hechos y la realidad, determinando así el conocimiento personal que se fortalece cuando éste es compartido con los demás.

En otras palabras, la importancia radica en la interacción y hacia la generación de nuevas experiencias. También los individuos desarrollaran la capacidad aprender procesos que modifican el acercamiento hacia sus objetivos, a olvidar información inútil y siempre estar dispuesto a nuevos conocimientos.

El Aprendizaje Individual está orientado a satisfacer necesidades del estudiante que pueden variar en el tiempo, la forma, el contenido y el volumen. Esto determina la necesidad de que los ambientes desarrollados para apoyar el Aprendizaje Individual sean flexibles, amigables y tengan incorporado los conceptos de adaptación. La valoración que un estudiante particular tendrá de un sistema está determinada por la habilidad del sistema para facilitarle su aprendizaje. (Arteaga, 2010, p. 3)

Aprendizaje de equipo

Apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. La experiencia muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativos, en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos. Según Von Krogh et al. (2001), Al igual que en el conocimiento individual, al existir poco interés en la construcción de conocimiento, éste se caracterizará por ser un proceso de transacción, donde se ve un intercambio de documentos u otra forma de conocimiento explícito, mientras que, si existe un alto interés en la creación de conocimiento, los grupos crean el conocimiento social mediante la simbiosis o convivencia con un concepto (Del Río & Santisteban, 2011, p. 12)

Es un proceso en el que un grupo de personas se consolidan a tal punto de trabajar o desenvolverse como un todo, en otras palabras, que se llegue a sinergia. El aprendizaje en equipo desarrolla la capacidad de un equipo de crear resultados que son los deseados por sus integrantes.

Dentro de las organizaciones es importante el papel que cada uno cumple dentro del equipo porque de ello dependerá la habilidad de responder ante asuntos complejos, de responder con acciones coordinadas e innovadoras. Parte fundamental de esto es dominar el dialogo y la discusión ya que se podrá explorar libre y creativamente distintos puntos de vista suspendiendo los personales, ya que se buscará el mejor punto de vista para poder apoyar la decisión que deba tomarse, a la vez que se suprimen actitudes defensivas

El Aprendizaje de equipo está orientado a la generación de conocimiento y lo podemos definir como: "Co-construcción de conocimiento, y mutuo compromiso de los participantes". En términos genéricos, se define colaboración, como: cualquier actividad que un par o más de individuos efectúa juntos. También intenta eliminar los problemas de aislamiento y de soledad que tienen los estudiantes al interactuar con ambientes de aprendizaje individual sin la presencia del docente y/o grupos de estudio. La colaboración es un catalizador de conocimientos y muchos de los avances están orientados a la socialización del proceso de aprendizaje (Arteaga, 2010, p. 3)

Aprendizaje Organizacional

López citado por Del Río & Santisteban (2011) afirma que el aprendizaje organizacional, por tanto, se ve favorecido por el desarrollo de equipos eficaces o de alto rendimiento y que uno de los elementos que caracterizan a un equipo de alto rendimiento es el establecer planes de aprendizaje y de formación permanentes; esto es aprender a desaprender (entendiendo esto como dejar de lado conocimientos y habilidades que resultan inútiles), y aprender continuamente para estimular el aprendizaje y la formación continua, que permita el crecimiento profesional de las personas en particular y la del equipo en general (p. 13).

Al hablar de aprendizaje organizacional se puede definir como aquella que es capaz de crear, adquirir y transferir conocimiento y en modificar su

comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y visiones. Con un enfoque en el manejo de la información y el efecto que este posee sobre el proceso del aprendizaje, indicando que la adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento de la información son de máxima relevancia para que los procesos de aprendizaje tengan éxito.

Cabe recalcar que en este nivel existe una conexión entre los niveles individual y grupal del conocimiento. Por ello se produce como consecuencia del aprendizaje personal y con la intervención de la deducción debido a que las organizaciones se preocupan en aumentar las capacidades acelerando la innovación a través del uso de las nuevas tecnologías y creación de nuevos mercados.

El concepto de organización de aprendizaje -aprendizaje organizativo- se está empleando cada vez más en la literatura como aproximación a la adquisición y desarrollo de conocimiento. Senge en 1990 definió las organizaciones de aprendizaje como lugares donde las personas expanden continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente desean, donde se alimentan patrones de pensamientos nuevos y expansivos, donde se da libertad a las aspiraciones colectivas, y donde la gente está continuamente aprendiendo cómo aprender conjuntamente. (Martínez, 2006, p. 9)

2.3.4. Definición de conocimiento

Ammon (2012) define al conocimiento “Como una forma determinada de creencia, más concretamente, como una creencia precisa, verdadera y justificada.” (p.12) De acuerdo con Ayer citado por Bolisani & Bratianu (2018) el conocimiento debe reunir tres condiciones “primero que lo que se dice que es cierto, segundo que uno debe estar seguro de ello y, en tercer lugar, uno debe tener el derecho de estar seguro ”

Los mencionados autores Bolisani & Bratianu (2018) también tienen una definición de conocimiento.

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y conocimiento experto que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se incrusta no solo en

documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas de la organización” (p.13)

Por otro lado, McGrath & Argote (2002) consideran que “el conocimiento forma parte de tres elementos de la organización, como son las personas, las herramientas y las tareas. Así, las personas representan el componente humano de la organización; las herramientas comprenden el componente tecnológico; y las tareas representan los objetivos, intenciones y propósitos.” (p.179)

2.3.5. Tipologías de conocimiento

Garzón y Fisher (2008) proponen que existen tres tipologías de conocimiento

- **Conocimiento Tácito**

Es un saber en acción individual o social, de alta trascendencia en la creación de conocimiento, que determina el know-how, es difícil de imitar, copiar o medir, por estar fundamentado en las relaciones humanas, en hábitos comunes, en los símbolos y metáforas, así como en las creencias, intuiciones y realidades particulares. Es producto de la experiencia y fruto de la manera en que se comprende lo que se ve, se toca, se siente y se escucha.

- **Conocimiento Explícito**

El conocimiento explícito es comúnmente tangible, se encuentra en manuales, libros, políticas, procedimientos, reglas de trabajo y es aquel conocimiento que se puede expresar con palabras y números, que puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales (Nonaka & Takeuchi citado por Garzón & Fisher, 2008)

- **Conocimiento Virtual**

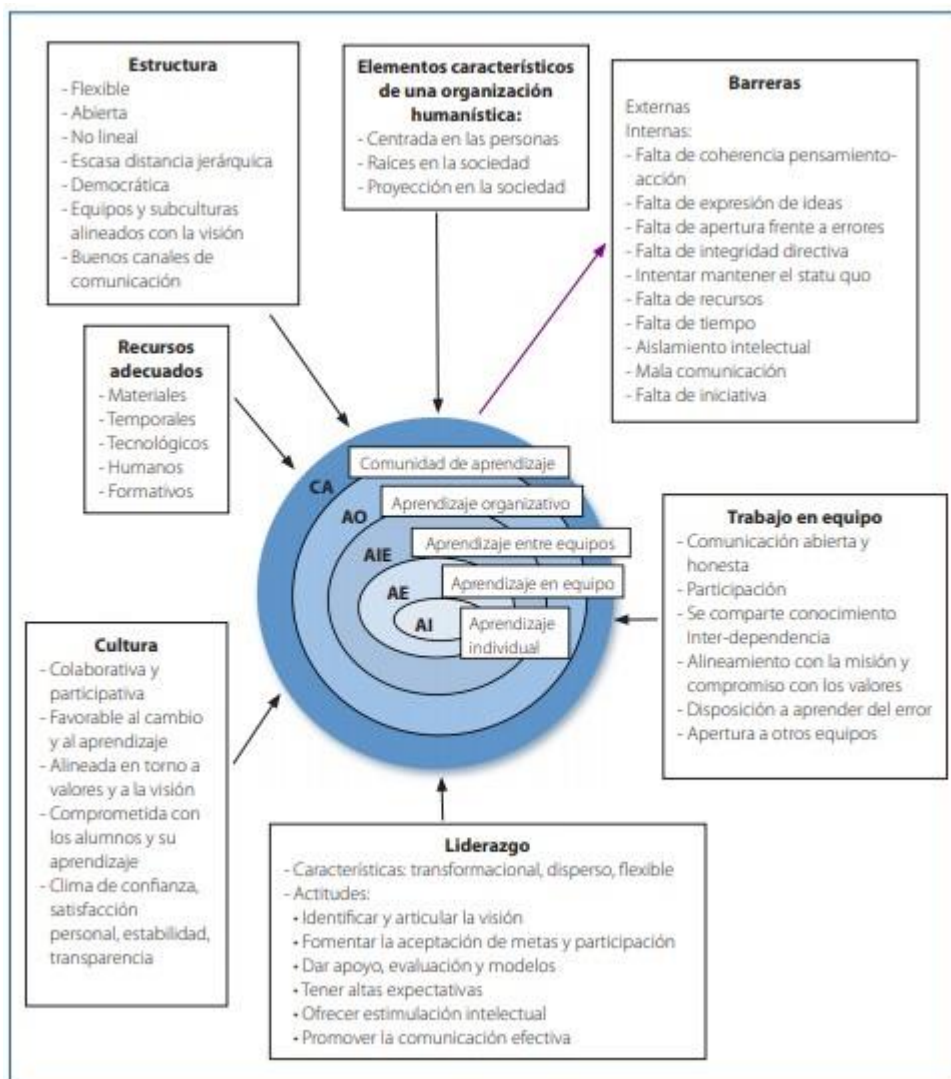
Es un momento de comprensión compartida, que es provocado por interacciones dirigidas hacia un cierto propósito, tanto individual como colectivamente. Es un momento de unificación en un proceso de dinámica de grupo en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta forma aplicable. Es un grupo de conocimientos que existe sólo mientras el grupo o la organización es capaz de mantener su base cognoscitiva, puede expandirse, disminuir o modificarse con

los cambios en el conjunto de personas participantes (Cutcher, citado por Garzón & Fisher 2008)

2.4 Factores que favorecen o dificultan el aprendizaje organizacional

Como se determinó en los temas abordados anteriormente se identificó el aprendizaje individual, grupal y organizacional, pero también es importante determinar los factores que favorecen o dificultan el aprendizaje organizacional.

Gráfico #3: Factores que favorecen y dificultan el aprendizaje organizacional



Fuente: Tintoré & Arbós (2013)

Existen factores que representan una barrera para el aprendizaje organizativo, los cuales pueden ser externos, pero en referencia a los internos como la falta

de coherencia pensamiento – acción, quiere decir que muchas veces lo que se lleva a cabo es distinto a lo que se tiene planificado debido a la falta de compromiso estratégico, a la falta de información o instrucciones para poder llegar a la acción deseada, también la falta de expresión de ideas ya que muchas veces no se les brinda la oportunidad a los colaboradores de participar, aun siendo ellos los implicados en el desarrollo de las actividades y muchas veces las propuestas que ellos tienen son más efectivas que la de los directivos propiamente, es decir que se restringe la mirada hacia una gama de opciones.

La existencia de barreras departamentales también es un obstáculo ya que muchas veces dentro de las organizaciones los grupos de trabajo se aíslan, evitando el trabajo en equipo, por lo tanto, no se trabaja en equipo y esto repercute en el alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

La falta de recursos o la falta de inversión en ellos es uno de los motivos por los cuales las organizaciones no logran gestionar su conocimiento ya que no se encuentran a la vanguardia, siendo esta una debilidad ante la cual la competencia toma ventaja, ya que sin duda alguna estar actualizados en las tecnologías, los cambios y avances de sistemas, procesos, conocimientos permitirán que la organización pueda imponer su marca empleadora.

La mala comunicación es otro de los factores mediante el cual se limita el aprendizaje organizacional ya que muchas veces no se expresa lo que desea el uno del otro, no se brinda un feedback acerca de lo que se está haciendo mal y de lo que se debe corregir, por ello los directivos no expresan a sus colaboradores los cambios que deben realizar para poder alcanzar la meta deseada.

Los factores que favorecen por otra parte son los que hay que reforzar y trabajar para que así se pueda gestionar el conocimiento con la finalidad de tomar lo mejor de ellos, actualizarlos y transmitirlos a las nuevas generaciones. El trabajo en equipo permitirá que los colaboradores creen un ambiente apto y oportuno para desenvolverse repercutiendo en la motivación y en la satisfacción, por lo tanto, la productividad tendrá un alza positiva, ya que todos están comprometidos al trabajo para lograr el fin determinado.

Un buen estilo de liderazgo (transformacional) permitirá que los integrantes del grupo trabajen en sinergia y en un ambiente que inspira confianza, con la finalidad de fomentar la aceptación de metas a través de una comunicación efectiva, que permita la participación y opinión de todos.

La existencia de una cultura colaborativa y participativa gestiona el aprendizaje organizacional ya que es favorable al cambio, porque existe dentro de la misma un clima de confianza, satisfacción personal, estabilidad y transparencia, lo que genera un ambiente óptimo centrado en las personas y no solo en los resultados.

Otros factores que favorecen el aprendizaje organizacional, es la estructura organizacional siempre y cuando sea abierta a la retroalimentación, tenga una participación democrática de todos los integrantes, no haya una estructura jerarquizada marcada y mantenga excelentes canales de comunicación. A su vez, para que una empresa mantenga una comunidad de aprendizaje tiene que poseer recursos adecuados, como lo son recursos tecnológicos que permitan tener un sistema integrado entre departamentos y que los mismo se encuentren en condición óptima para su uso. Por otro lado, los recursos humanos deben estar calificados para cada puesto, es decir exista que la brecha entre puesto y persona sea mínima.

3. Metodología

3.1 Diseño de investigación

El presente trabajo de titulación tiene un diseño no experimental debido a que en este tipo de diseño “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) en este caso se pretende identificar el efecto que tiene la cultura organizacional en el aprendizaje organizacional observando el fenómeno sin realizar alguna modificación intencional en el ambiente en donde se desarrollan estas variables.

Dentro de los diseños no experimentales están divididos en longitudinales y transeccional; a su vez el transeccional se clasifica en exploratorios, descriptivos y correlacionales. Para efectos del presente trabajo de titulación se consideran el diseño no experimental haciendo énfasis en transeccional correlacional – causales debido a que “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (Hernández et al., 2014). Para el trabajo de titulación se realizó un estudio sin manipular el ambiente de las variables con el fin recolectar información y a su vez relacionar cual es la causa y efecto que tiene la cultura organizacional en el aprendizaje organizacional.

3.2 Enfoque metodológico

Para el desarrollo del trabajo de titulación se utilizó un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. Este enfoque se lo “utiliza para lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. Nuestra percepción de éste resulta más integral, completa y holística”. (Newman et al., citado por Hernández et al., 2014).

Por otro lado, el tener un enfoque mixto ayuda a conseguir una mayor y mejor exploración y favoreciendo a la explotación de los datos obtenidos, así como una presentación más sugerente de resultados (Todd et al., citado por Castañer, Camerino & Anguera, 2013).

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis del trabajo de titulación con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Mientras que el cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2014).

El enfoque cualitativo utiliza el análisis de datos subjetivos basándose en las percepciones que tenga la persona, su fin es probar la hipótesis del trabajo de titulación con base en las cualidades que se interpretaron. Dentro de la técnica que se utilizó en la parte cualitativa fue la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos.

Dentro de estos instrumentos se utilizan en la parte cuantitativa se utiliza el “Cuestionario OCAI para el diagnóstico de la Cultura Organizacional” y el “Inventario de Aprendizaje Organizacional”. Por el lado cualitativo se realizó una entrevista previa a la gerente de recursos humanos para levantar información, con el fin de evidenciar la factibilidad de realizar la investigación.

Tabla # 4 Operacionalización de las variables de investigación

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indice	Escala de medición
Cultura	La cultura organizacional son características que pueden ser compartidas por todos los miembros de una organización, influyendo directamente en el comportamiento organizacional, siendo esto un factor diferenciador de todas las organizaciones	La cultura organizacional son características dominantes que posee una organización, inspiradas en el líder organizacional, generando una cohesión de los departamentos de la empresa, siendo esto un factor que impacta en el clima organizacional llevando a una organización al éxito o fracaso	Características Dominantes Líder Organizacional, Factor de cohesión, Clima Organizacional, Criterio de Éxito	Puntaje total de 100	Ordinal
Aprendizaje Organizacional	Se entiende al aprendizaje organizacional como un proceso que permite crear, retener y transferir conocimiento de un individuo a otro, de una generación a otra con el fin de alcanzar metas en común a través de un trabajo en equipo impulsando la productividad, mejorando los procesos a través de la eficacia y de las mejoras en la tecnología, todo esto para crear impacto en la organización convirtiéndola en más receptiva y eficiente	El aprendizaje organizacional está orientado a la generación de conocimiento, favoreciendo a los sistemas y procesos de trabajos, siempre y cuando exista un liderazgo y cultura transformacional que permita el desarrollo y reconocimiento de las personas contribuyendo así a la competencia e innovación de una organización.	Liderazgo y Cultura profesional ambiente profesional Competencia e innovación Desarrollo profesional y reconocimiento Procesos de trabajo y sistemas	(5) Totalmente de Acuerdo (4) Parcialmente de acuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2) Parcialmente en desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo	Nominal

Fuente: Elaborado por los autores

3.3 Tipo de investigación

Se desarrolló un trabajo de investigación de tipo correlacional debido a que, se basa en conocer la relación y el nivel de asociación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular, en donde se realiza un análisis de la relación entre dos variables, aunque en ocasiones se ubica tres o más variables (Hernández, et al., 2014, p. 93). Dentro del presente proyecto tiene como finalidad conocer el impacto que tiene la cultura organizacional dentro de los factores de aprendizaje organizacional. En la identificación de las variables la cultura organizacional se considera como variable independiente y los factores de aprendizaje se consideran como variable dependiente.

La utilidad de aplicar estudios correlacionales es para poder identificar cómo se puede comportar un concepto o variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas (Hernández, et al., 2014). Es por esto que se utiliza este tipo de investigación para responder de manera analítica en qué medida la cultura organizacional genera influencia sobre el aprendizaje organizacional con la finalidad de aportar información explicativa a la investigación y darle insumos a la organización sobre la situación actual y así poder establecer una decisión de mejora.

Según Ferrando & Anguiano-Carrasco (2010) “la mayor parte de los estudios factoriales en psicología utilizan el Análisis Factorial para evaluar (a) la estructura de una prueba a partir de las puntuaciones en sus ítems, o (b) hipótesis de tipo dimensional utilizando como medidas puntuaciones en diferentes tests.” (p.18)

Es un modelo estadístico que representa las relaciones entre un conjunto de variables. Plantea que estas relaciones pueden explicarse a partir de una serie de variables no observables (latentes) denominadas factores, siendo el número de factores substancialmente menor que el de variables. (Ferrando & Anguiano- Carrasco, 2010, p.19)

Según Morales (2011) existen dos enfoques en el análisis factorial y son los siguientes:

- “En el primero se puede analizar toda la varianza, común y no común; en este caso utilizamos los unos de la matriz de correlaciones. El método más usual es el de análisis de Componentes Principales.
- En el segundo se puede analizar solamente la varianza común, y en este caso substituiremos los unos de la diagonal por estimaciones de la varianza que cada ítem tiene en común con los demás (y que se denominan comunalidades). Para la estimación de las comunalidades no hay un cálculo único; existen diversos procedimientos (como correlaciones múltiples de cada ítem con todos los demás, o coeficientes de fiabilidad si cada variable es un test). Estos procedimientos (en los que se substituyen los unos por las comunalidades) se denominan análisis de factores comunes.” (p.4).

3.4 Población

La población objeto de estudio de la empresa familiar dedicada a la comercialización de materiales eléctricos es de 100 trabajadores.

3.5 Muestra

Según Calderón (2002) “El tamaño de la muestra se lo calcula a partir de la siguiente formula, la cual toma en cuenta la totalidad de las personas, el nivel de confianza y el margen de error.”

$$n = \frac{4 N p.q}{E^2 (N-1) + 4 p.q}$$

En donde N representa el número total de población en este caso es de 634. El número cuatro representa el coeficiente de confiabilidad para el 95% de nivel de confianza. E hace referencia al margen de error seleccionado el cual para la investigación será de 5. Por último, p y q representan las probabilidades de éxito y fracaso que tiene cada integrante de la población.

Quando no tenemos marcos de muestreo previos, usamos un porcentaje estimado de 50% (...), asumimos que “p” y “q” serán de 50% igual probabilidad o 0.50 en términos de proporciones, y que resulta lo más común, particularmente cuando seleccionamos por vez primera una muestra en una población). (Hernández, et al. 2014).

$$n = \frac{4(100)(50)(50)}{5^2(100-1) + 4(50)(50)}$$

$$n = \frac{400 * 2500}{25(99) + 4 * 2500}$$

$$n = \frac{1000000}{2475 + 10000}$$

$$n = \frac{1000000}{12475}$$

$$n = 80$$

Por lo tanto, para el trabajo de titulación la muestra representativa es de 80 colaboradores la cual cuenta con 95% de confiabilidad y un margen de error del 5% el cual garantiza la fiabilidad de los resultados obtenidos.

3.6 Métodos, herramientas e instrumentos de investigación

3.6.1 Entrevista

La entrevista “es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2013, p. 163) por lo cual se utilizó esta herramienta para poder levantar información sobre el objeto de estudio del presente trabajo de titulación. La entrevista se la realizó a la Gerente de Recursos Humanos. En las cuales se abordaron preguntas estratégicas que contribuyan a identificar el tipo de cultura que posee la organizacional y preguntas relacionadas al aprendizaje organizacional. (Ver Anexo 1)

3.6.2 Cuestionario OCAI para el diagnóstico de la Cultura Organizacional

Según Gómez & Prowesk (2011) “Entre los modelos de diagnóstico de cultura organizacional, el más popular en la literatura científica es el Modelo de Valores en Competencia, propuesto por Cameron y Quinn en 1999” (Ver Anexo 3)

El cuestionario tiene la finalidad de medir dos instancias, la primera medición se realiza sobre la percepción que más se acerque a la cultura actual de la organización y en segunda instancia mide la cultura preferida. Adicionalmente el cuestionario mide 4 tipos de culturas las cuales son: Clan, adhocracia, mercado y jerarquizada, a través de los atributos de la cultura como características dominantes, liderazgo organizacional, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito.

Los ítems colocados dentro del cuestionario tienen la siguiente función:

- La letra A mide el grado de orientación de la cultura clan.
- La letra B mide el grado de orientación de la cultura Adhocracia.
- La letra C mide el grado de orientación de la cultura de Mercado.
- La letra D mide el grado de orientación de la cultura Jerarquizada.

El grado de confiabilidad y validez del OCAI es según Salazar (2008) se ha utilizado por miles de organizaciones (...) para diagnosticar el tipo de cultura organizacional de forma exitosa e incluso sirve para identificar oportunidades de cambio y mejoras.

Tabla #5: Descripción, dimensiones y subdimensiones del OCAI

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Subdimensiones/Atributos	Ítems
Cultura	Se refiere a los valores que se dan por sentado, los supuestos subyacentes, las expectativas, la memoria colectiva y las definiciones presentes en una organización. Representa "cómo son las cosas por aquí". Refleja la ideología predominante que las personas llevan dentro de sus cabezas.	Clan: Relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, auto dirección, ayuda mutua, cooperación.	Características Dominantes	1A
			Liderazgo Organizacional	2A
			Estilo Gerencial	3A
			Unión de la Organización	4A
			Énfasis Estratégico	5A
			Criterio de Éxito	6A
		Adhocracia: innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.	Características Dominantes	1B
			Liderazgo Organizacional	2B
			Estilo Gerencial	3B
			Unión de la Organización	4B
			Énfasis Estratégico	5B
			Criterio de Éxito	6B
		Mercado: participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión.	Características Dominantes	1C
			Liderazgo Organizacional	2C
			Estilo Gerencial	3C
			Unión de la Organización	4C
			Énfasis Estratégico	5C
			Criterio de Éxito	6C
Jerarquizada: Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre, jerarquías	Características Dominantes	1D		
	Liderazgo Organizacional	2D		
	Estilo Gerencial	3D		
	Unión de la Organización	4D		
	Énfasis Estratégico	5D		
	Criterio de Éxito	6D		

Fuente: Tomado de Salazar (2008)

3.6.3 Inventario de aprendizaje organizacional

Según Tintoré & Arbós (2013) El inventario de aprendizaje organizacional describe el nivel o grado en que se encuentra el aprendizaje organizacional considerando factores que favorecen o dificultan el mismo. Dentro de estos factores esta:

- La estructura organizacional: Flexible, lineal, abierta, democrática, etc.
- Recursos adecuados: Materiales, tecnológicos, humanos y formativos.
- Tipo de cultura: Colaborativa, orientada al cambio, comprometida con los resultados.
- Liderazgo: Transformacional.

- Trabajo en equipo y procesos: Compartir información entre departamentos, disposición a aprender del error, apertura a las opiniones
- Comunicación: Abierta y honesta (p. 133).

Dentro de las barreras que tiene el aprendizaje organizacional estas pueden ser internas y externas. Las barreras externas son propias del individuo, es decir son características personales que no permiten que se dé el conocimiento. Mientras que las barreras internas son las organizacionales, tales como:

- Falta de coherencia de pensamiento de acción.
- Falta de expresión de ideas.
- Falta de apertura frente a los errores.
- Falta de recursos formativos.
- Mala comunicación.
- Mal liderazgo.

Los ítems del cuestionario son cincuenta divididos en cinco variables: Liderazgo; cultura y ambiente profesional; competencia e innovación; desarrollo profesional y reconocimiento y procesos de trabajo y sistemas (Ver anexo 2).

Cada uno tiene una escala del Likert del uno al cinco, en donde (5) Totalmente de Acuerdo (4) Parcialmente de acuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2) Parcialmente en desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo.

3.7. Procedimiento

Desde el inicio del trabajo de titulación se realizó la solicitud a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa familiar, con el fin de que se permita realizar el proyecto de titulación en la entidad. Para esto se realizaron las respectivas solicitudes con los formatos establecidos por la Universidad y se entregaron a la Gerente la cual brindó total apertura con la condicional de que no se mencione a la empresa, es decir, se maneje de forma confidencial la información recolectada.

Para la elaboración e identificación del trabajo de titulación se realizó una entrevista a la Gerencia de Talento Humano, la cual ayudó a delimitar el tema, ya que por el giro del negocio el aprendizaje organizacional es una variable viable

para el presente trabajo de titulación. A su vez esto se definió en dos semanas, realizando la introducción, contextualización del problema, justificación, identificando así las variables e hipótesis de trabajo de titulación del trabajo de titulación, para esto se identificó una investigación que sirva como referente para el trabajo de titulación.

Dentro de la elaboración del marco teórico, se realizó una investigación, en la cual se abordó sobre psicología social y psicología del aprendizaje; ya que la psicología social ayuda a entender de mejor manera la cultura y a su vez para poder entender del aprendizaje organizacional se debe primero saber sobre psicología del aprendizaje. Relacionando así las variables tanto independiente como dependiente de manera directa y a su vez su relación con la Psicología.

Por otro lado, en el marco conceptual, se establecieron definiciones tanto de cultura y aprendizaje organizacional, a su vez se identificaron los niveles y elementos de ambas variables. Dentro de cultura organizacional dentro de la revisión bibliográfica se encontró información sobre las categorías y funcionalidad de la cultura y subcultura, temas de suma importancia al momento de realizar el análisis de la información de los métodos seleccionados. Mientras que en aprendizaje organizacional se investigó sobre conocimiento, ya que según algunos autores el aprendizaje organizacional forma parte de la gestión del conocimiento, también se investigó sobre las tipologías de conocimiento y los tipos de aprendizajes.

Una vez obtenido este documento, se realizó la adaptación de los instrumentos estos el OCAI de Cameron y Quinn y el Inventario de aprendizaje, para una mayor comprensión debido a que utilizan tecnicismo o terminología poco común. Para poder identificar la muestra representativa con un margen del 95% de error se realizó la fórmula identificando así que, de una población de 100 trabajadores, la muestra representativa dio como resultado 80 personas.

Dentro de la aplicación de las encuestas se realizó un cronograma en la cual se distribuyeron los departamentos primero empezando por el área de Recursos Humanos y culminando con Bodega, previo a la aplicación se realizaron 5 encuestas pilotos para poder verificar que los que las encuestas sean entendibles en las cuales se escogieron 2 personas de Bodega, una de Recursos

Humanos y 2 de Proyectos. Una vez confirmada que la encuesta era entendible se procedió a realizar según el cronograma realizado.

Finalizada la aplicación de las encuestas se procedieron a la tabulación de los datos obtenidos, para así poder realizar el respectivo análisis de cada Inventario, procediendo la tabulación de manera individual y agrupando la información por departamentos.

4. Análisis de Resultados

4.1 Análisis de la Entrevista

La entrevista se la realizó a la Gerente de Recursos Humanos. La entrevista fue estructurada con preguntas claves enfocadas el objeto de estudio del presente trabajo de titulación con el objetivo de obtener información. En donde las preguntas abordaban temas de comunicación, fortalezas y debilidades de la empresa, aspecto cultural, reconocimiento, liderazgo y grado de incentivo del aprendizaje individual y grupal (Ver Anexo 1).

A través de las preguntas se identificó que la empresa familiar tiene algunas fortalezas muy destacables como el posicionamiento actual en el mercado y el nivel estratégico con alianzas internacionales, que manejan para dar una respuesta en los proyectos que gestionan, sin embargo en las oportunidades de mejora, se identificó que la empresa ha mantenido procesos por más de diez años, los cuales hacen que se generen reprocesos y fallas en los niveles de comunicación y alcance que se tiene de manera interna.

Según la Gerente, la cultura que considera que actualmente posee la empresa es una cultura Jerarquizada, coincidiendo con los resultados obtenido por el instrumento que nos permitió identificar el tipo de cultura que maneja esta empresa. Adicionalmente reconoce que no existe una cultura institucionalizada, porque esta empresa pertenece a un grupo empresarial, la cual se ve impactada por las culturas dominantes de las otras empresas del grupo. Sin embargo, la cultura del grupo en general va alineada a los mismos valores implementados por el dueño.

Por otro lado, indica que los beneficios que maneja la empresa no presentan un esquema equitativo ya que son pocas las personas que manejan un esquema

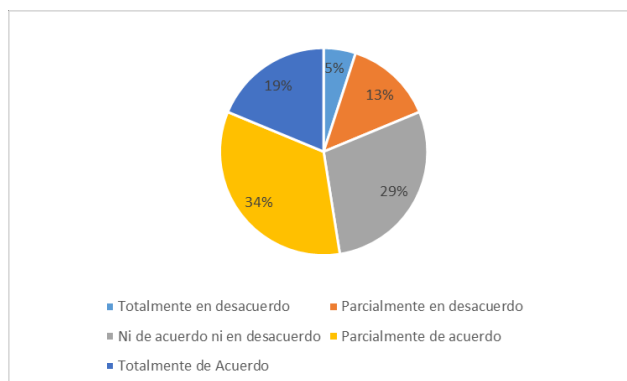
de remuneración variable, afectando esto en la motivación y satisfacción. Esto se vio reflejado en una encuesta de satisfacción que se realizó en el 2018. Siendo esto un punto clave por el cual no se gestione el aprendizaje ya que en la revisión del marco teórico se establece que un factor que favorece o dificulta el aprendizaje es la inequidad dentro de las tomas de decisiones, por lo que los trabajadores sienten que no existe una transparencia al medir los procesos de cambio realizados o cumplimientos de objetivos.

Mientras que reconoce que el área en donde más se gestiona el aprendizaje es el departamento de proyectos, por lo importancia que se les dan a estos puestos, y concluye que la comunicación se encuentra en un nivel bastante limitado pues es unidireccional de parte de la Gerencia General, dando como resultado escasez en el trabajo en equipo por falta de comunicación interna y limitada entre las áreas colaborativas.

4.2 Análisis del Inventario de Aprendizaje Organizacional

Variable 1 Liderazgo

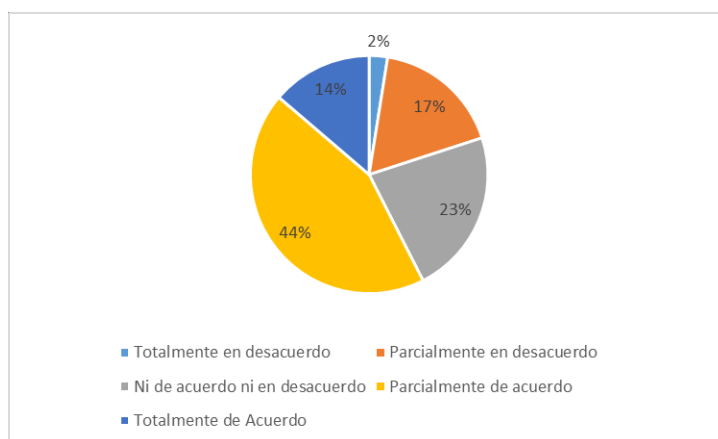
Gráfico #4 El comportamiento de los directivos es consistente con las prioridades de la organización



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas un 53% de la muestra indica que se encuentra de acuerdo con el comportamiento que presentan los directivos o jefes con relación a las prioridades de la organización en contraste de un 29% que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir que mantienen una postura neutral, y un 18% que se muestra en total desacuerdo con esta postura.

Gráfico #5 La actuación de los líderes es de carácter facilitadora hacia una visión en común

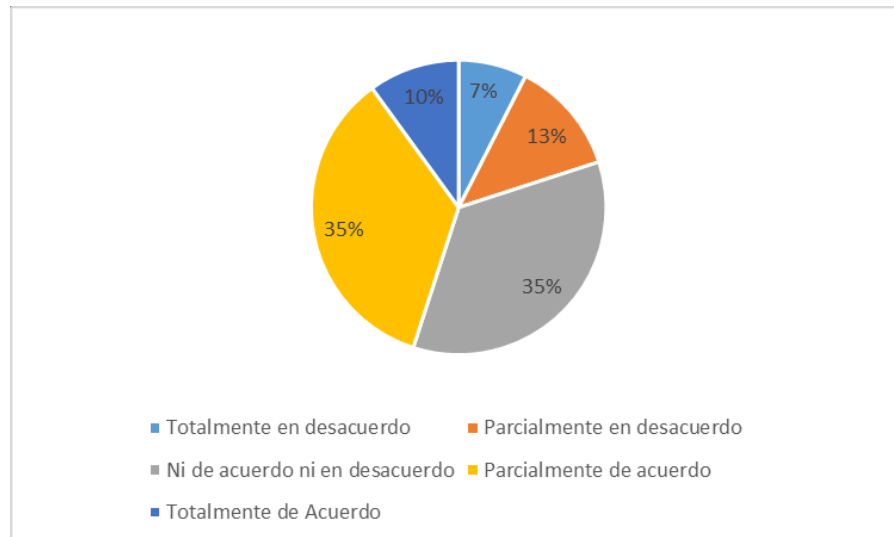


Fuente: Elaborado por los autores

Dentro del análisis de datos se observa que la muestra se encuentra en un 58% de acuerdo en relación a la actuación de los líderes y su gestión para facilitar la puesta en marcha de los procesos para dirigirse hacia una visión en común, un

23% se mantiene neutro, a diferencia del 19% que expresa que se encuentra en desacuerdo sobre este enunciado.

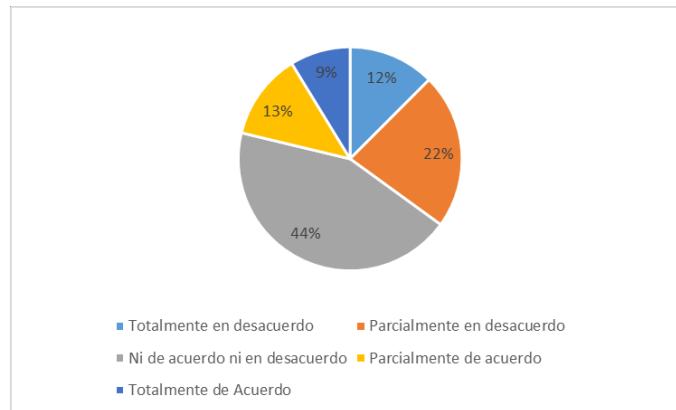
Gráfico #6 Los directivos incentivan las nuevas ideas e iniciativas de los colaboradores.



Fuente: Elaborado por los autores

El 45% de la muestra encuestada manifiesta que se encuentra de acuerdo debido a que los directivos incentivan la generación de nuevas ideas e impulsan la iniciativa de los colaboradores, ante esto un 35% se mantiene neutro, a diferencia del 20% que expresa estar en desacuerdo debido a que sus superiores no han mostrado su apoyo sobre las propuestas de mejora expresadas.

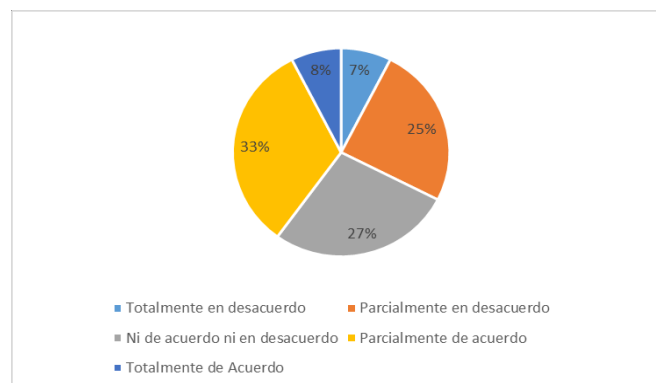
Gráfico #7 Los directivos tienen interés y preocupación por las motivaciones individuales



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas un 44% de la muestra se muestra neutral ante la premisa sobre el interés que manifiestan los directivos o jefes en relación a las motivaciones individuales de cada uno de sus subordinados, un 34% indica que está en desacuerdo y un 22% se muestra de acuerdo con esta postura.

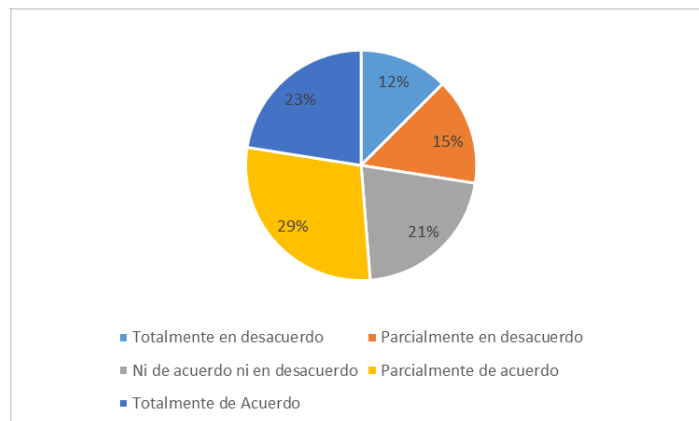
Gráfico #8 Los directivos aceptan y tienen apertura a las críticas de sus ideas



Fuente: Elaborado por los autores

Dentro del análisis de datos se observa que la muestra se encuentra en un 41% de acuerdo en relación a la aceptación y apertura de críticas sobre sus ideas propuestas, lo cual permite una participación de los colaboradores resultando beneficioso para la organización ya que se obtienen muchas ideas de las cuales se pueden trabajar en conjunto para proponer estrategias de mejora, un 27% se mantiene neutral y un 32% expresa que se encuentra en desacuerdo sobre este enunciado.

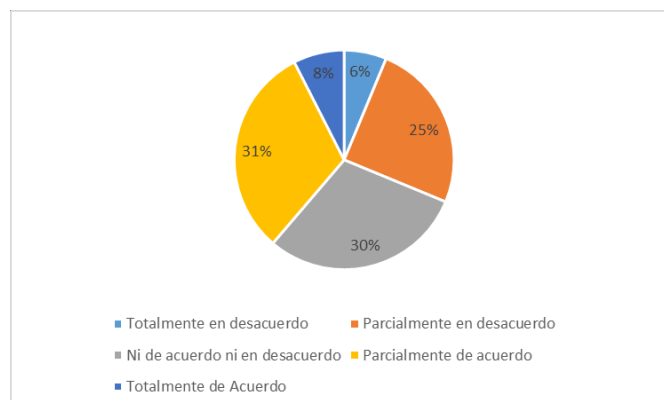
Gráfico #9 Los directivos facilitan reuniones de trabajo con el objetivo de crear nuevos procedimientos



Fuente: Elaborado por los autores

El 52% de la muestra encuestada manifiesta que se encuentra de acuerdo debido a que los directivos realizan reuniones con el fin de proponer nuevos procedimientos que permitan efectivizar procesos eliminando así lo innecesario y poniendo en marcha lo innovador, un 21% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 27% se encuentra en desacuerdo en relación a la propuesta.

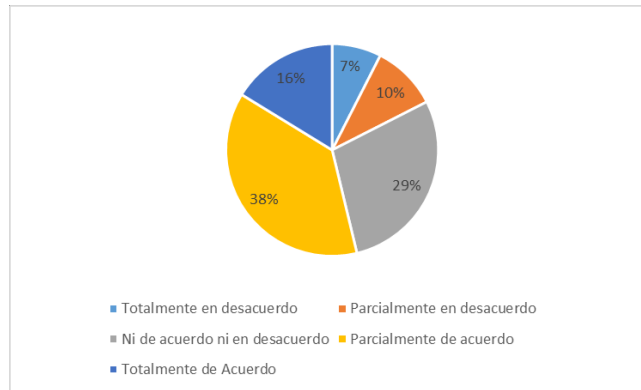
Gráfico #10 En todos los niveles jerárquicos, los colaboradores están motivados con el trabajo en equipo



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas un 39% de la muestra se muestra de acuerdo, un 30% se manifiesta como ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 31% se expresa que está en desacuerdo con esta postura debido a que no todos los colaboradores perciben que el trabajo en equipo que se mantiene dentro del lugar de trabajo es propicio para estar motivados.

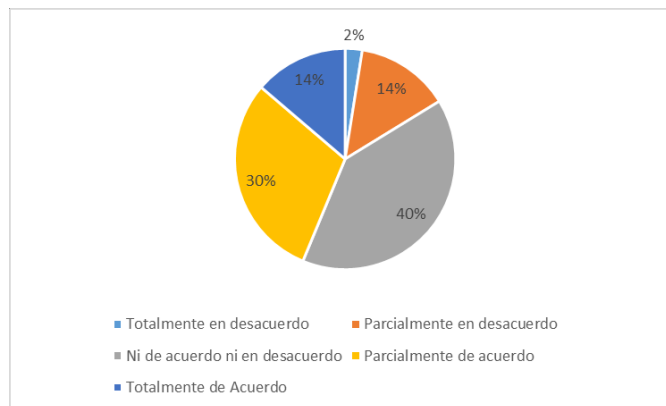
Gráfico #11 El trabajo profesional se realiza por colaboradores creativos y con elevadas cualidades



Fuente: Elaborado por los autores

Dentro del análisis de datos se observa que la muestra se encuentra en un 54% de acuerdo sobre la calidad de trabajo realizado por sus compañeros, es decir que poseen ideas creativas que garantizan el buen desempeño, un 29% se mantiene neutral y un 17% indica que está en desacuerdo sobre esta postura.

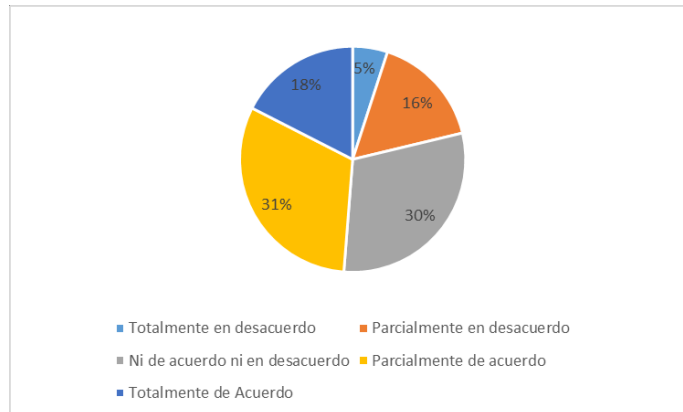
Gráfico #12 Los líderes se encuentran involucrados en la retroalimentación de los resultados obtenidos



Fuente: Elaborado por los autores

El 44% de la muestra encuestada manifiesta que se encuentra de acuerdo debido a que los líderes propician la participación de los colaboradores a través de la retroalimentación de los resultados obtenidos con la finalidad de que estos se comprometan y brinden su mayor esfuerzo, un 40% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 16% encuentra en desacuerdo sobre la participación que brindan los líderes a los colaboradores.

Gráfico #13 Los directivos tienen la capacidad para proporcionar las mejores respuestas a las preguntas planteadas por los colaboradores

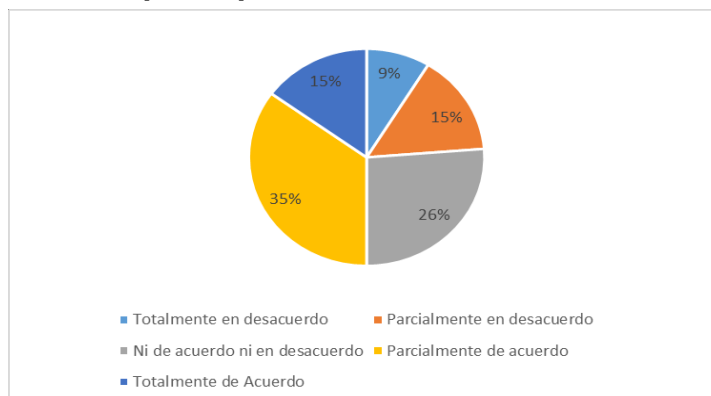


Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas un 49% de la muestra se muestra de acuerdo, un 30% se manifiesta como ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 21% se expresa en desacuerdo con esta postura debido a que los directivos carecen de la capacidad para brindar las mejores respuestas a los cuestionamientos de sus subalternos.

Variable 2 Cultura y ambiente profesional

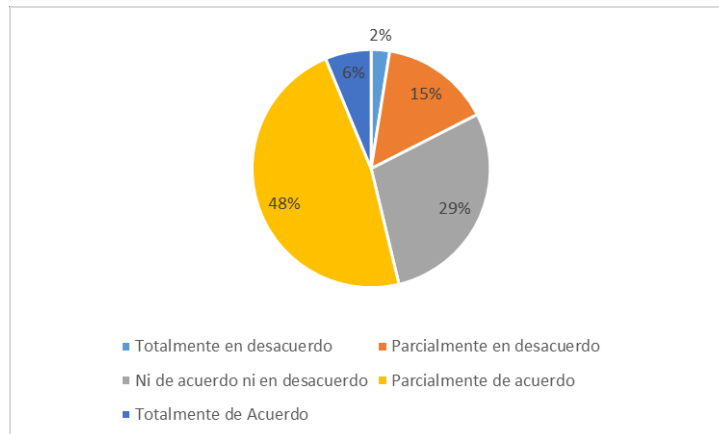
Gráfico #14 La organización tiene una visión de futuro clara, coherente, y aceptada por todos los colaboradores



Fuente: Elaborado por los autores

Dentro del análisis de datos se observa que la muestra se encuentra en un 50% de acuerdo sobre la claridad y aceptación de la visión de la organización con el fin de apropiarse de la misma, un 26% se mantiene neutral y un 24% expresa su desacuerdo ante este enunciado.

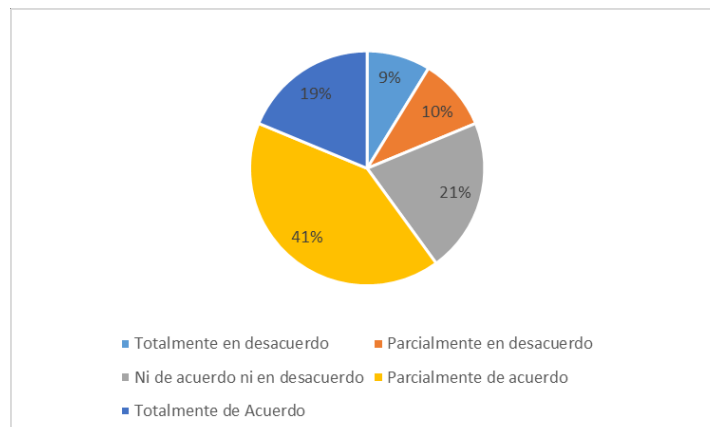
Gráfico #15 Los colaboradores entienden la filosofía y objetivos comunes de la organización



Fuente: Elaborado por los autores

El 54% de la muestra encuestada manifiesta que se encuentra de acuerdo debido a que los colaboradores entienden la filosofía y los objetivos de la organización con el fin de hacerlos propios e identificarse con cada uno de ellos, un 29% se muestra neutral y un 17% en desacuerdo en relación a postura.

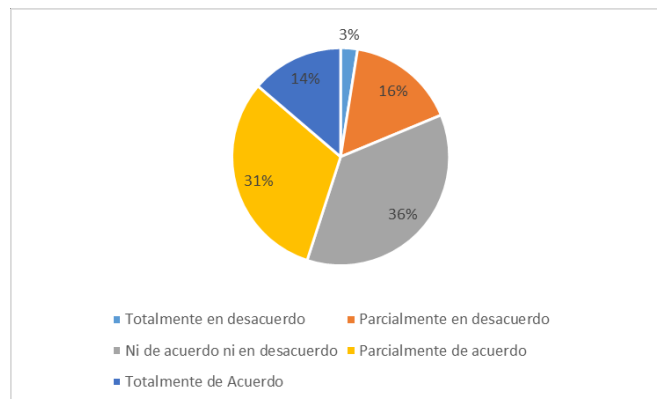
Gráfico #16 Los colaboradores consideran, como su responsabilidad personal, el mantener un servicio de calidad



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas un 60% de la muestra se muestra de acuerdo, un 21% se manifiesta como ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 19% se expresa en desacuerdo sobre la responsabilidad que tiene los colaboradores al brindar un servicio que lleve la marca corporativa de calidad.

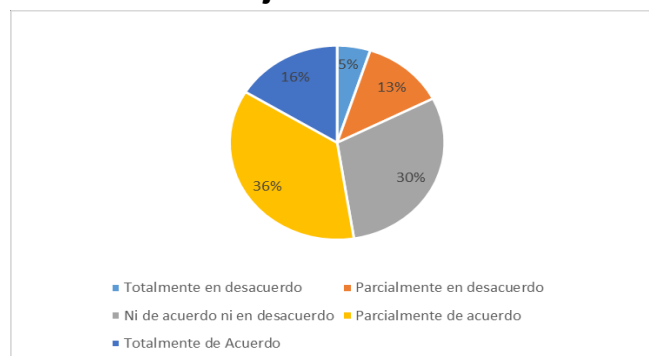
Gráfico #17 Los colaboradores consideran la realidad de la organización como un aliado y no como un enemigo.



Fuente: Elaborado por los autores

Dentro del análisis de datos se observa que la muestra se encuentra en un 45% de acuerdo en tomar la realidad existente dentro de la organización como un aliado para así proponer estrategias de mejora y encaminar los objetivos hacia un bien común, un 36% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 19% se expresa en desacuerdo ante el enunciado.

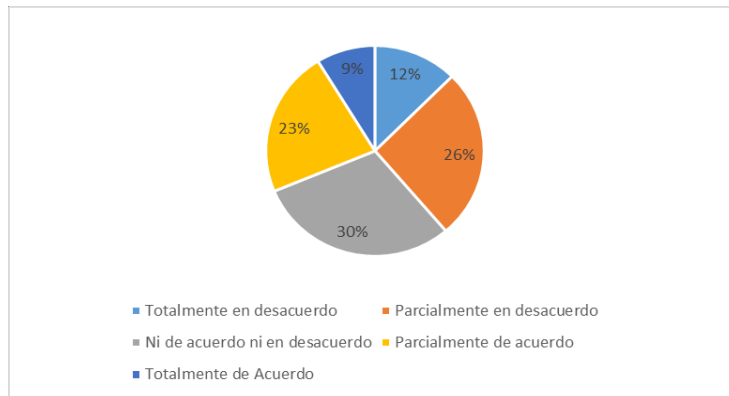
Gráfico #18 Los colaboradores procuran entender la complejidad del trabajo desarrollado



Fuente: Elaborado por los autores

El 52% de la muestra encuestada manifiesta que se encuentra de acuerdo debido a que los colaboradores procuran entender a fondo cada una de sus funciones con el fin de entender a ciencia cierta la complejidad de sus actividades desarrolladas para poder demostrar la importancia de cada una para la continuidad de los procesos dentro de cada área, un 30% se muestra neutral y un 18% en desacuerdo con esta postura.

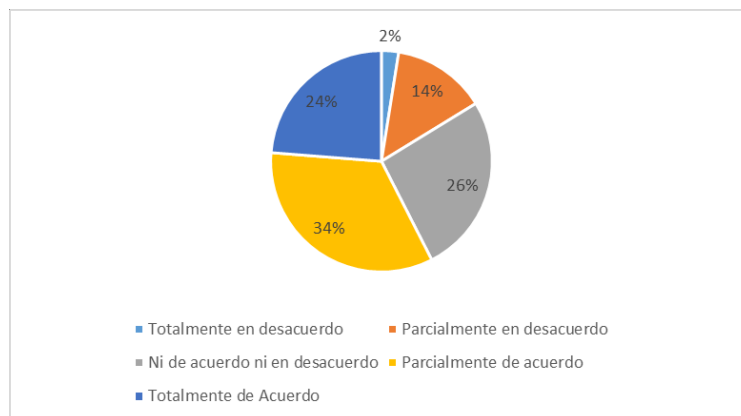
Gráfico #19 Existe un claro ambiente de trabajo en equipo entre departamentos



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas un 38% de la muestra se muestra en desacuerdo, un 30% se manifiesta como ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 32% se expresa de acuerdo. Es decir que dentro de la organización no existe una cultura de trabajo en equipo por lo tanto no existe cohesión y un trabajo con fin en mente.

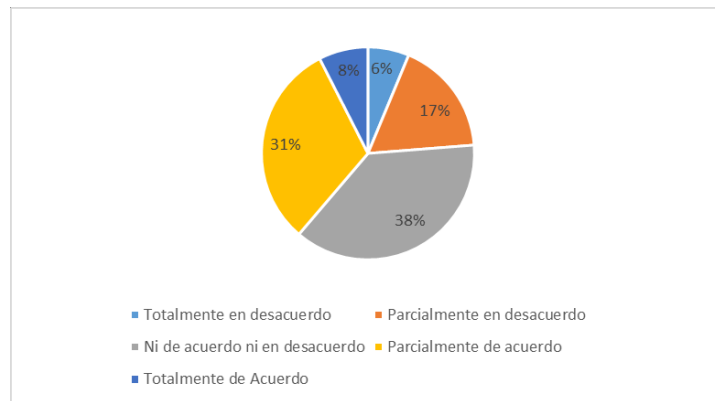
Gráfico #20 En su departamento existe una fuerte identificación para el trabajo en equipo



Fuente: Elaborado por los autores

Dentro del análisis de datos se observa que la muestra se encuentra en un 58% de acuerdo en relación al trabajo en equipo existente dentro de cada departamento es decir que existe unión entre los colaboradores, un 26% se muestra neutral y un 16% expresa estar en desacuerdo ante esta postura.

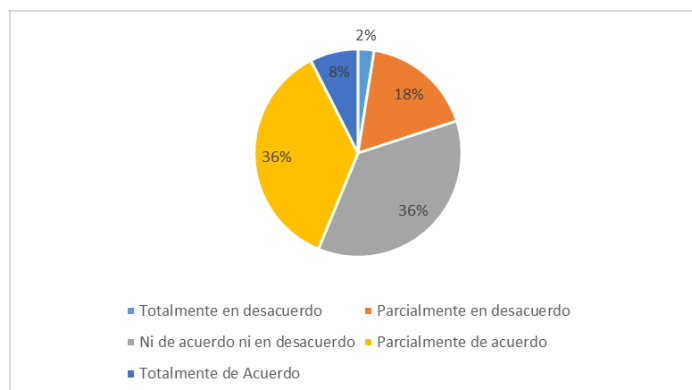
Gráfico #21 Los conflictos entre colaboradores se solucionan siempre con el objetivo de incrementar el trabajo de equipo



Fuente: Elaborado por los autores

El 39% de la muestra encuestada manifiesta que se encuentra de acuerdo en relación a la solución rápida y eficaz de los posibles conflictos que pueden llegar a existir entre los colaboradores ya que esto puede llegar a entorpecer el desarrollo de las funciones y así incrementar el trabajo en equipo, un 38% se mantiene ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 23% en desacuerdo ante este enunciado.

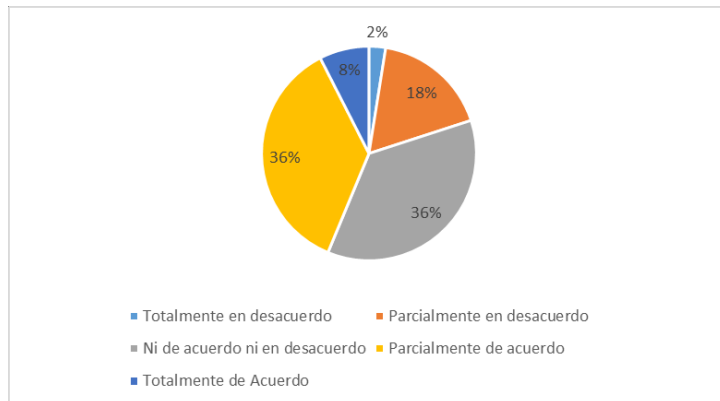
Gráfico #22 Los colaboradores revisan los éxitos y errores con el objetivo de aprender



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas un 44% de la muestra se muestra en de acuerdo, un 36% se manifiesta como ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 20% se expresa en desacuerdo. Es decir que se gestiona el aprendizaje por medio de la revisión de los éxitos y los errores para así poder trazar una ruta y no volver a cometer las mismas equivocaciones con el fin de proponerse una meta aún más alta de la que ya se había alcanzado.

Gráfico #23 La atención de los colaboradores se centra en la competencia y no en la propia organización

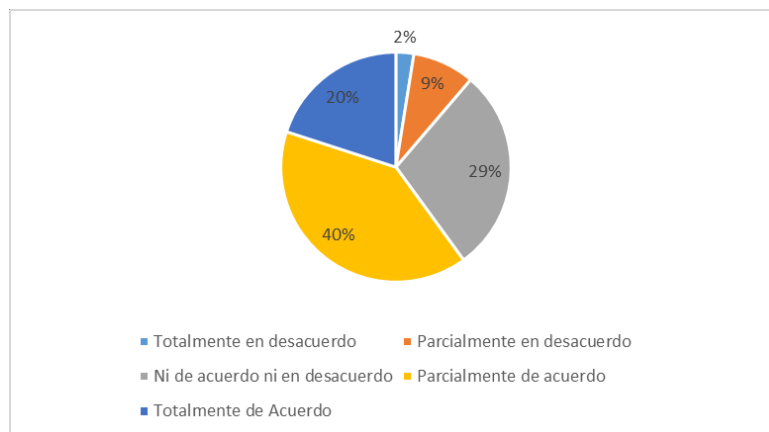


Fuente: Elaborado por los autores

Dentro del análisis de datos se observa que la muestra se encuentra en un 48% ni de acuerdo ni en desacuerdo debido a que no consideran que la atención que los colaboradores brindan no se centra en la competencia, pero tampoco está enfocada para beneficio propio de la organización, un 30% se muestra de acuerdo y un 22% se considera en desacuerdo.

Variable 3 Competencia e innovación

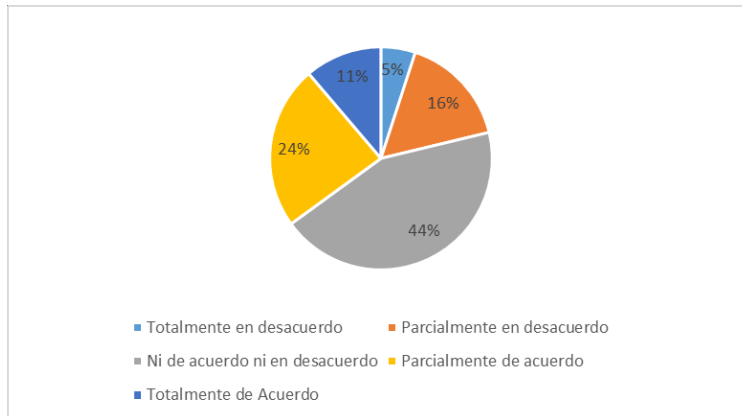
Gráfico #24 Los colaboradores tienen conocimiento de la contribución que se espera de ellos para el futuro de la organización



Fuente: Elaborado por los autores

El 60% de la muestra encuestada manifiesta que se encuentra de acuerdo con relación a los resultados que la organización espera del desempeño de los colaboradores para así empoderar el alcance de los objetivos, un 29% se manifiesta neutral y un 11% en desacuerdo ante la postura.

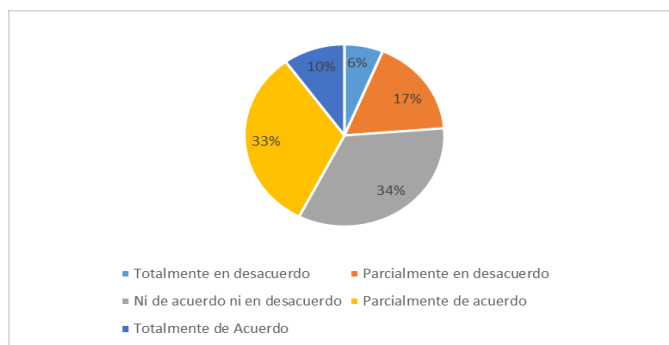
Gráfico #25 Los colaboradores comunican regularmente las ideas creativas o innovadoras, con el fin de mejorar la organización



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas un 44% de la muestra se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 35% se manifiesta como de acuerdo y un 21% se expresa en desacuerdo. Es decir que se gestiona la participación de los colaboradores con el fin de proponer ideas creativas e innovadoras a los líderes de las áreas para mejorar la ejecución de procesos dentro de la organización.

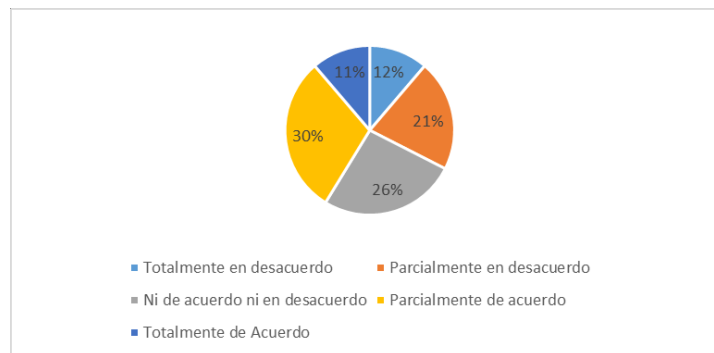
Gráfico #26 La organización facilita información que permite y motiva el desarrollo de las capacidades necesarias



Fuente: Elaborado por los autores

Dentro del análisis de datos se observa que la muestra se encuentra en un 43% de acuerdo debido a que la organización brinda apertura a los colaboradores a través del fácil acceso de la información que permite el desarrollo de las capacidades que serán usadas en el desarrollo de las funciones, un 34% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 23% se considera en desacuerdo ante esta propuesta.

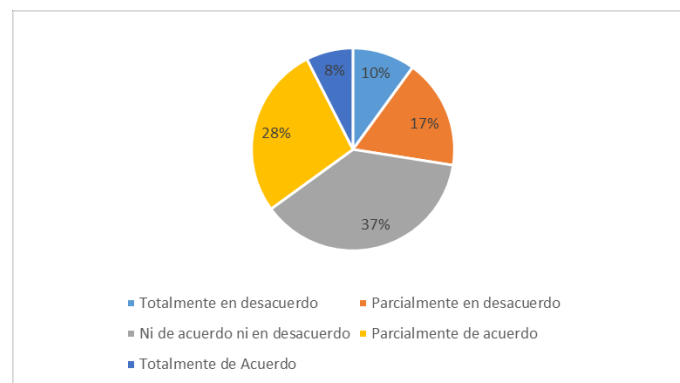
Gráfico #27 Los colaboradores incrementan continuamente su conocimiento y capacidades dentro de la organización



Fuente: Elaborado por los autores

El 41% de la muestra encuestada manifiesta que se encuentra de acuerdo en relación a las oportunidades que brinda la organización para incrementar el conocimiento y desarrollar habilidades que serán puestas en acción al momento de desarrollar las actividades, un 26% se muestra ni en de acuerdo ni en desacuerdo y un 33% se considera en desacuerdo ante el enunciado.

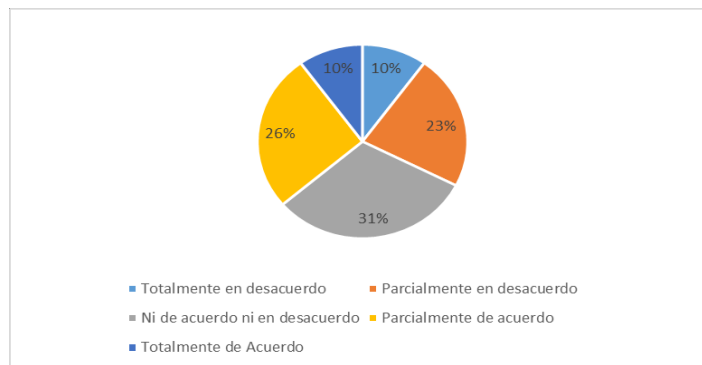
Gráfico #28 La calidad y los resultados de la organización no se impiden por la estructura organizacional



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas un 37% de la muestra se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 36% se manifiesta como de acuerdo y un 27% se expresa en desacuerdo. Es decir que los resultados obtenidos no son producto del tipo de estructura existente dentro de la organización y que estos son independientes provenientes del desempeño de los colaboradores y la gestión de cada uno de los líderes.

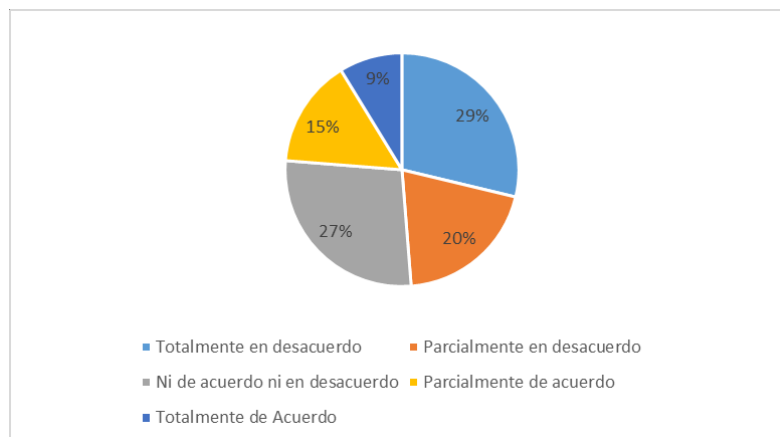
Gráfico #29 Los colaboradores participan regularmente en actividades que resultan beneficioso para el desarrollo de competencias en el trabajo



Fuente: Elaborado por los autores

Dentro del análisis de datos se observa que la muestra se encuentra en un 36% de acuerdo debido a que la organización permite a los colaboradores participar dentro de actividades que les permitirán el aprendizaje de competencias que serán puestas en acción dentro del desarrollo de actividades dentro de la organización, un 33% se manifiesta en desacuerdo y un 31% ni de acuerdo ni en desacuerdo ante esta premisa.

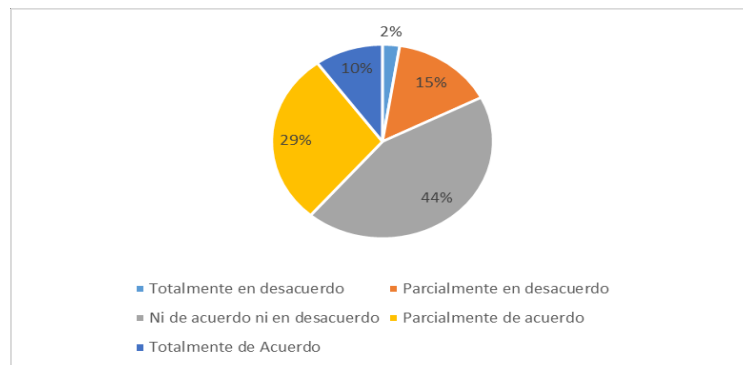
Gráfico #30 Los colaboradores creen firmemente que no se los penalizarán por errores cometidos en forma involuntaria



Fuente: Elaborado por los autores

El 49% de la muestra encuestada manifiesta que se encuentra en desacuerdo con relación a la penalización de sus errores aun siendo estos de manera involuntaria puesto que la organización mantiene una postura de que se aprende a través de una corrección, un 24% se considera de acuerdo y un 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo ante la postura.

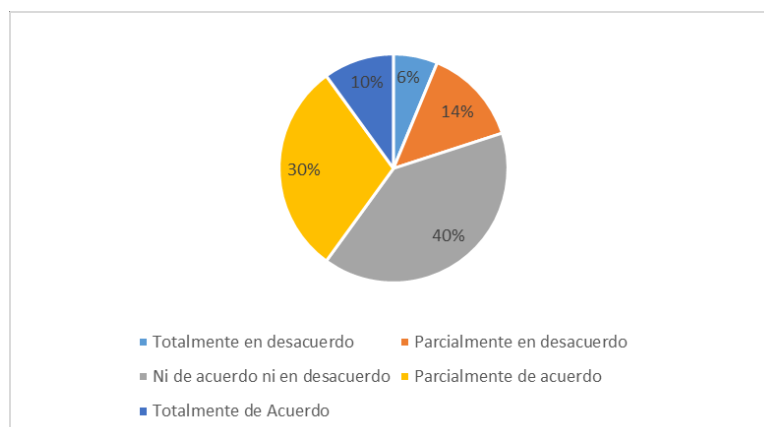
Gráfico #31 Los colaboradores se orientan siempre al desarrollo de nuevos conocimientos mediante el trabajo de equipo



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas un 44% de la muestra se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 39% se manifiesta como de acuerdo y un 17% se expresa en desacuerdo. Es decir que los colaboradores se desenvuelven mejor cuando trabajan en equipo debido a que existe un ambiente de colaboración lo que permite el desarrollo de conocimientos.

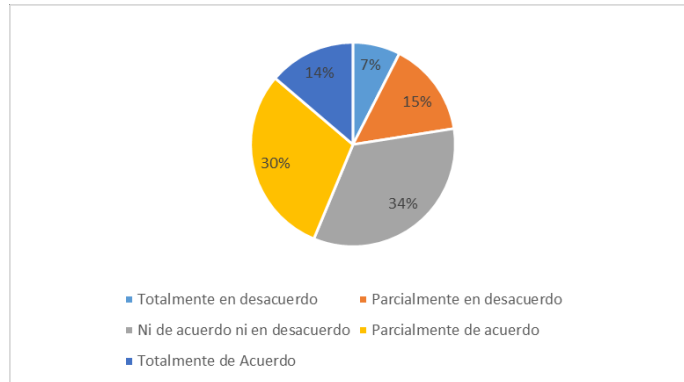
Gráfico #32 La organización encara las dificultades con creatividad y profesionalismo, y considera que una solución rápida, puede originar problemas en el futuro



Fuente: Elaborado por los autores

Dentro del análisis de datos se observa que la muestra se encuentra en un 40% de acuerdo debido a que la organización hace frente a las adversidades con creatividad y profesionalismo, es decir, analizando cada una de las posibles soluciones ya que hacerlo de forma rápida podría desencadenar problemas, un 40% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 20% se considera en desacuerdo ante el enunciado.

Gráfico #33 Los colaboradores buscan soluciones innovadoras que produzcan resultados a largo plazo

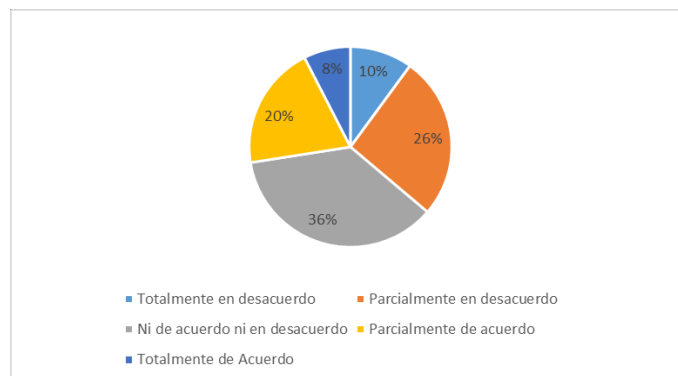


Fuente: Elaborado por los autores

El 44% de la muestra encuestada manifiesta que se encuentra de acuerdo en relación a las soluciones innovadoras a largo plazo es decir que lo que busca la organización son colaboradores empoderados con visión que sean capaces de gestionar sus funciones con un fin en mente, un 34% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 22% se considera en desacuerdo ante esta premisa.

Variable 4 Desarrollo profesional y reconocimiento

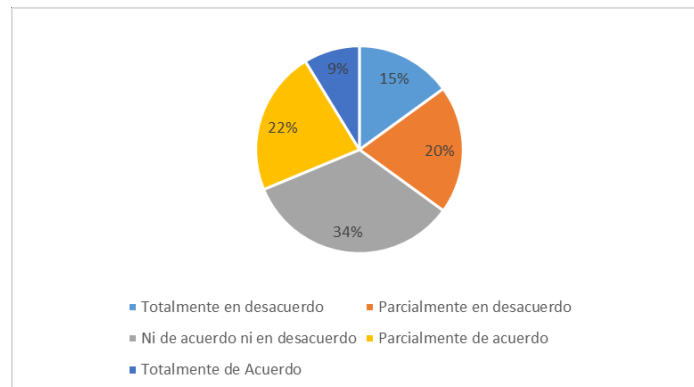
Gráfico #34 La organización reconoce la contribución de cada colaborador como beneficio para la visión futura de la organización



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico uno de la variable cuatro, se puede observar que un 36% se encuentra en desacuerdo de igual forma, 36% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 28% se encuentra de acuerdo. Este gráfico muestra que los encuestados no sienten que la organización los retribuye y una minoría considera que si se los retribuye de manera adecuada.

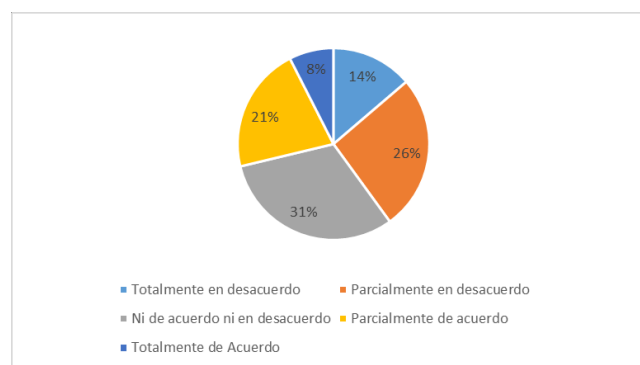
Gráfico #35 La organización proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores que desarrollan acciones innovadoras para el beneficio de la organización



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico dos de la variable cuatro, se puede observar que un 35% se encuentra en desacuerdo el 34% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 31% se encuentra de acuerdo. Este gráfico muestra que una gran parte de los encuestados no consideran que la empresa les brinda oportunidades de desarrollo.

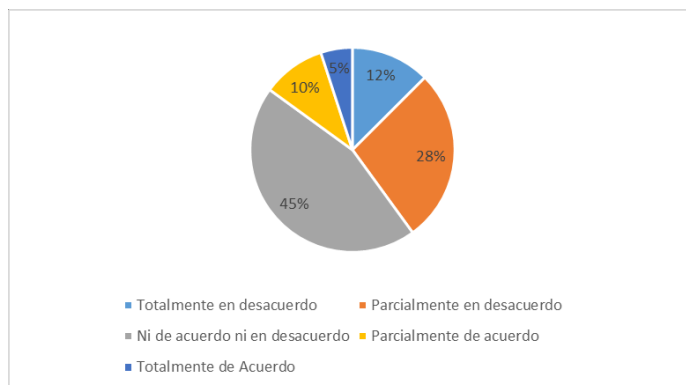
Gráfico #36 La organización motiva a sus colaboradores a desarrollar sus aspiraciones profesionales



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico tres de la variable cuatro, se puede observar que un 40% se encuentra en desacuerdo el 31% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 29% se encuentra de acuerdo. Este gráfico muestra que una gran parte de los encuestados no considera que la empresa los motiva a desarrollar sus aspiraciones profesionales.

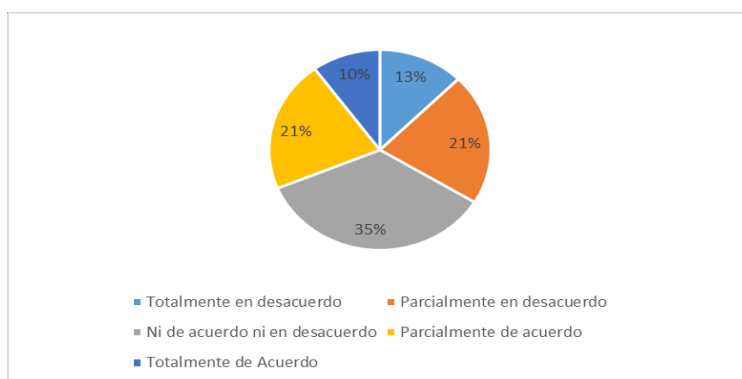
Gráfico #37 Los colaboradores obtienen recompensas por las iniciativas que implementan con éxito en su actividad diaria



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico cuatro de la variable cuatro, se puede observar que un 40% se encuentra en desacuerdo el 45% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15% se encuentra de acuerdo. Este gráfico muestra que la mayoría de los encuestados consideran que no son recompensados con las iniciativas exitosas implementadas.

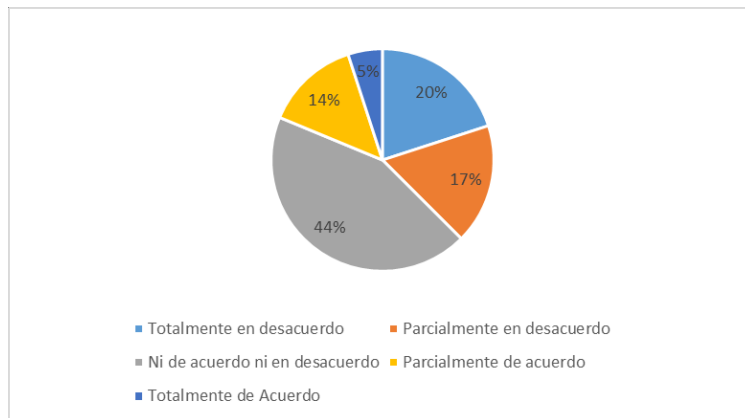
Gráfico #38 La organización tiene la preocupación continua de obtener lo mejor de los colaboradores



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico cinco de la variable cuatro, se puede observar que un 34% se encuentra en desacuerdo el 35% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 31% se encuentra de acuerdo. En este gráfico los resultados son prácticamente similares, pero se considera que una gran parte de los encuestados es indiferente a este apartado.

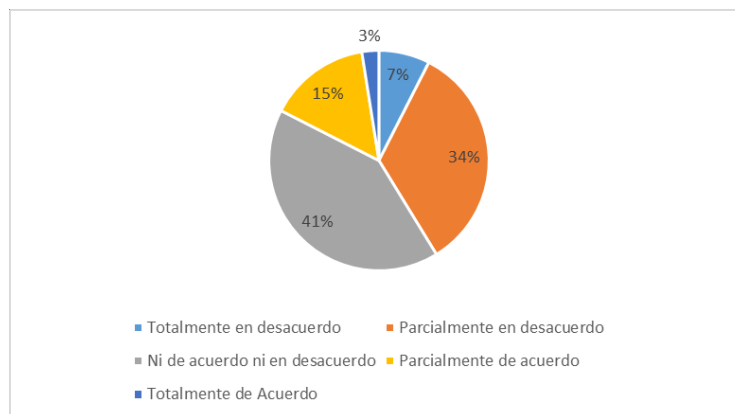
Gráfico #39 La organización considera verdaderamente que los colaboradores son el mejor activo fijo



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico seis de la variable cuatro, se puede observar que un 37% se encuentra en desacuerdo el 44% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 19% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que a la gran mayoría le es indiferente si la organización los considera como un activo fijo.

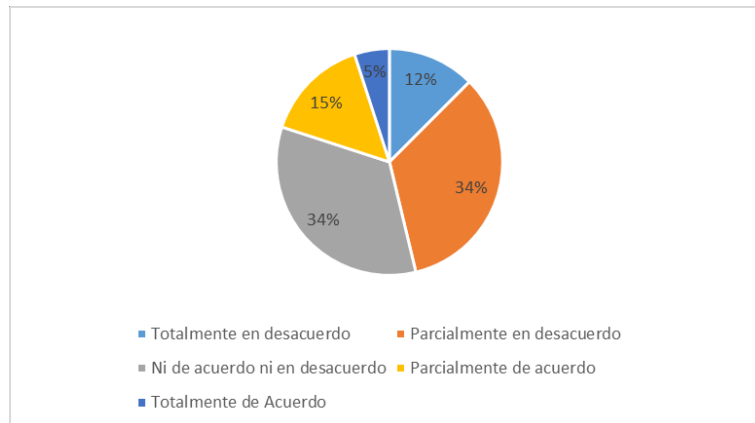
Gráfico #40 La organización premia las iniciativas en equipo y respectivas soluciones a problemas



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico siete de la variable cuatro, se puede observar que un 41% se encuentra en desacuerdo el 41% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 18% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que a una gran parte de los encuestados le es indiferente y no están de acuerdo con que la organización les premia las iniciativas del equipo.

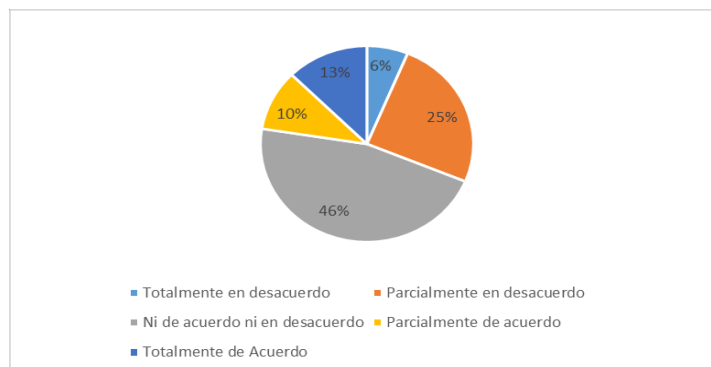
Gráfico #41 Cuando los equipos desarrollan soluciones para los problemas más complejos la organización lo celebra formalmente e informalmente



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico ocho de la variable cuatro, se puede observar que un 36% se encuentra en desacuerdo el 34% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 20% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que a una gran parte de los encuestados se encuentra en desacuerdo con que la organización celebre los problemas complejos resueltos en equipo.

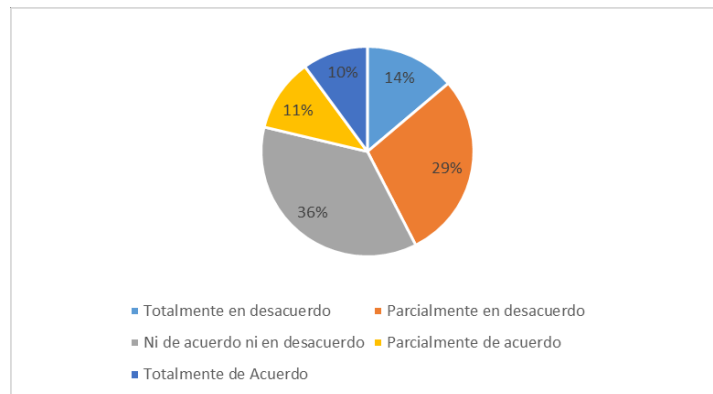
Gráfico #42 La organización incentiva a desarrollar soluciones innovadoras, que perduran en el tiempo



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico nueve de la variable cuatro, se puede observar que un 31% se encuentra en desacuerdo el 46% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 23% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que a una gran parte de los encuestados le es indiferente que la organización los incentive a desarrollar soluciones innovadoras.

Gráfico #43 La organización se preocupa por el desarrollo individual de los colaboradores a largo plazo

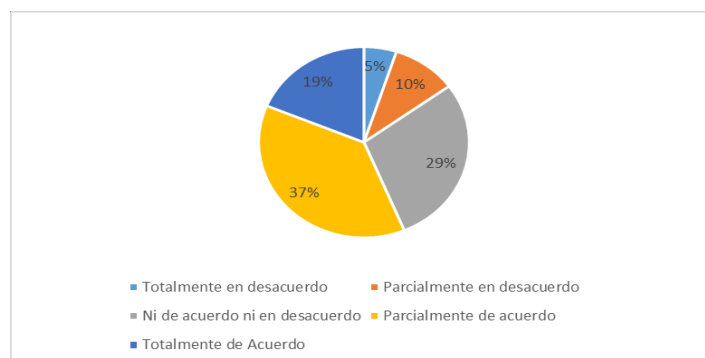


Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico diez de la variable cuatro, se puede observar que un 43% se encuentra en desacuerdo el 36% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 21% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que la mayoría de los encuestados están en desacuerdo con la preocupación de la empresa por el desarrollo individual de los colaboradores.

Variable 5 Procesos de trabajo y sistemas

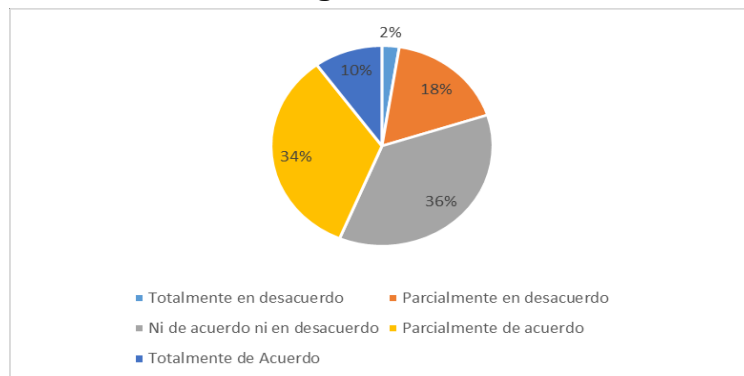
Gráfico #44 Los colaboradores tienen conocimiento de los procesos existentes en la organización para obtención de los objetivos



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico uno de la variable cinco, se puede observar que un 15% se encuentra en desacuerdo el 29% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 56% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con el conocimiento de los procesos existentes por parte de los colaboradores.

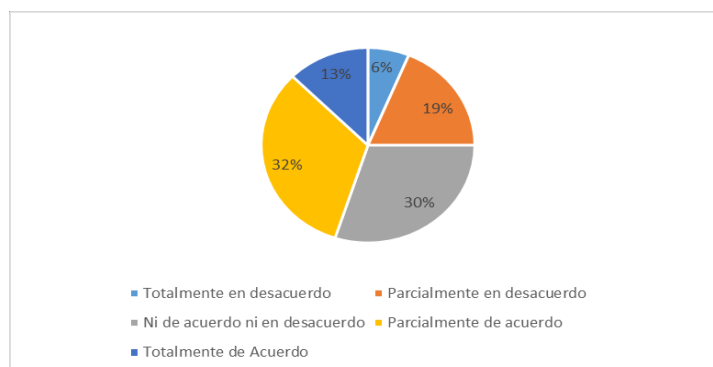
Gráfico #45 Los sistemas o métodos utilizados para la obtención de los objetivos son consistentes con la visión de equipo existente en la organización



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico dos de la variable cinco, se puede observar que un 20% se encuentra en desacuerdo el 36% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 44% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que la mayoría de los encuestados están en de acuerdo con los sistemas y métodos utilizados son consistentes con la visión de equipo existente.

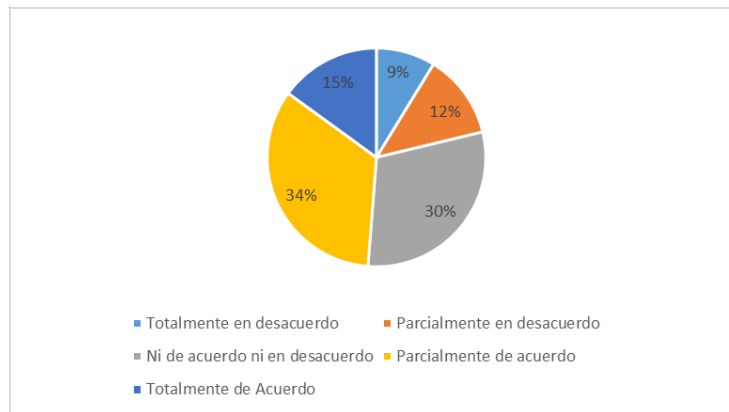
Gráfico #46 Los procesos de trabajo motivan a los individuos a tener la responsabilidad de sus iniciativas y trabajo



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico tres de la variable cinco, se puede observar que un 25% se encuentra en desacuerdo el 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 45% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con los procesos de trabajo y con que estos motivan a los empleados.

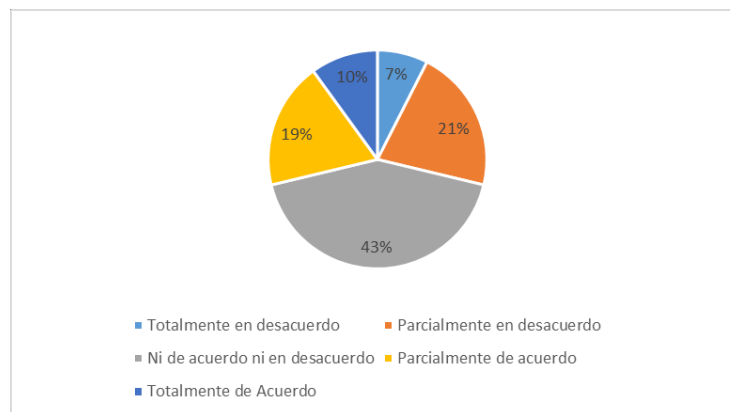
Gráfico #47 La organización tiene procesos de trabajo que permiten el aprendizaje continuo por medio de la experiencia



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico cuatro de la variable cinco, se puede observar que un 21% se encuentra en desacuerdo el 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 49% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con los procesos de trabajo que permiten el aprendizaje continuo por medio de la experiencia.

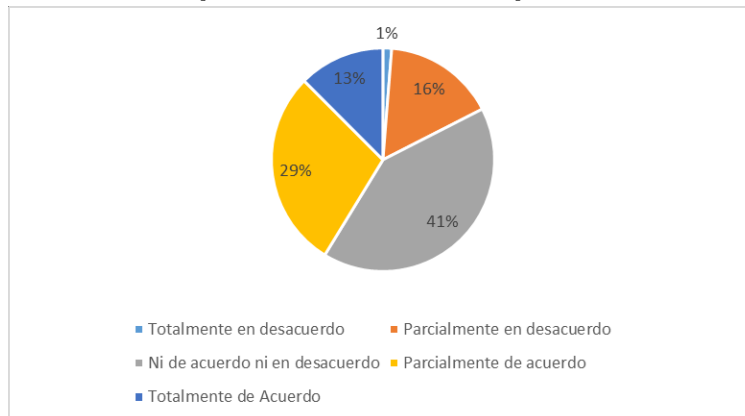
Gráfico #48 Los procesos de trabajo permiten valorar a los trabajadores como individuos y no sólo como profesionales



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico cinco de la variable cinco, se puede observar que un 28% se encuentra en desacuerdo el 43% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 29% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que la mayoría de los encuestados son indiferentes con la valoración de los trabajadores como individuos.

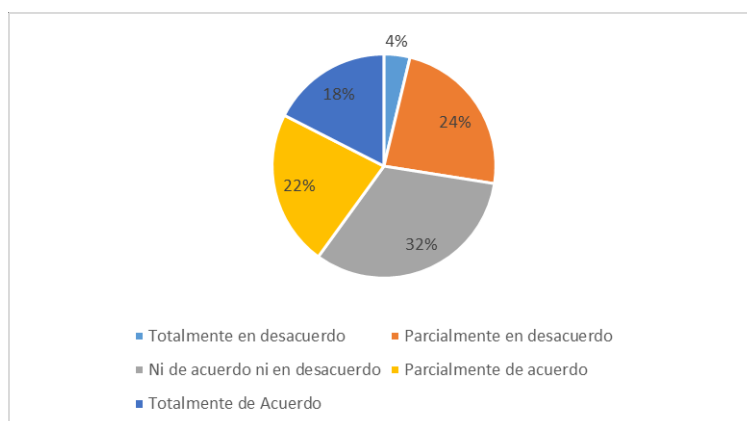
Gráfico #49 Los procedimientos en la organización motivan a los colaboradores a considerar las experiencias y conocimiento del pasado en la búsqueda de soluciones para el futuro



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico seis de la variable cinco, se puede observar que un 17% se encuentra en desacuerdo el 41% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 42% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que una mayoría de los encuestados están de acuerdo con la motivación de los procedimientos en la organización.

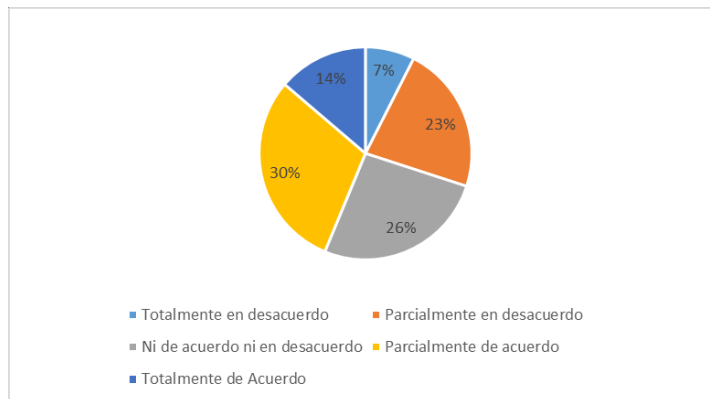
Gráfico #50 Los colaboradores consideran fácil trabajar en equipo para obtener los resultados esperados



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico siete de la variable cinco, se puede observar que un 28% se encuentra en desacuerdo el 32% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 40% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que una mayoría de los encuestados están de acuerdo con la facilidad de trabajar en equipo para poder obtener los resultados que se esperan.

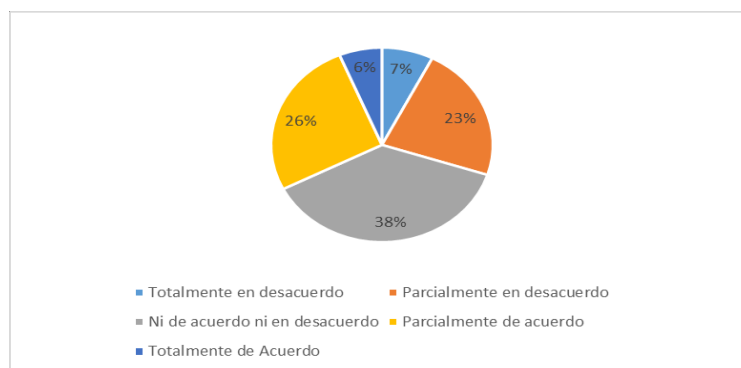
Gráfico #51 La estructura organizacional conlleva al trabajo efectivo en equipo



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico ocho de la variable cinco, se puede observar que un 30% se encuentra en desacuerdo el 26% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 44% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que una mayoría de los encuestados están de acuerdo con el trabajo efectivo que conlleva la estructura de la organización.

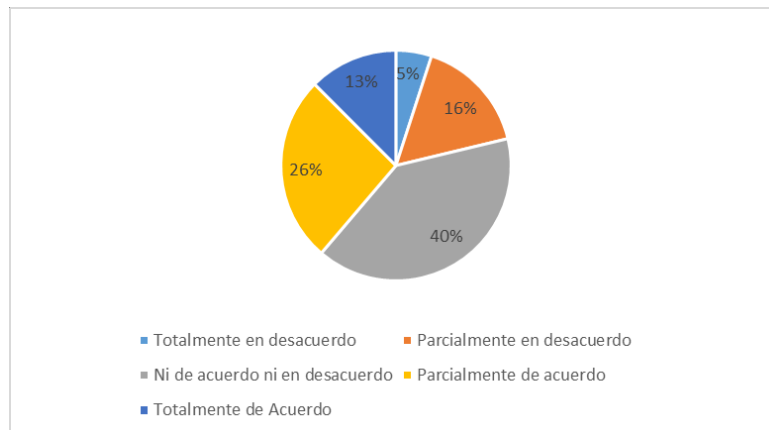
Gráfico #52 La organización tiene procesos que permiten revisar los éxitos y errores pasados



Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico nueve de la variable cinco, se puede observar que un 30% se encuentra en desacuerdo el 38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 34% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que una mayoría de los encuestados son indiferentes a los procesos de la organización que permiten revisar los éxitos y errores.

Gráfico #53 El proceso de trabajo motiva a los colaboradores a buscar respuestas creativas para las situaciones más difíciles

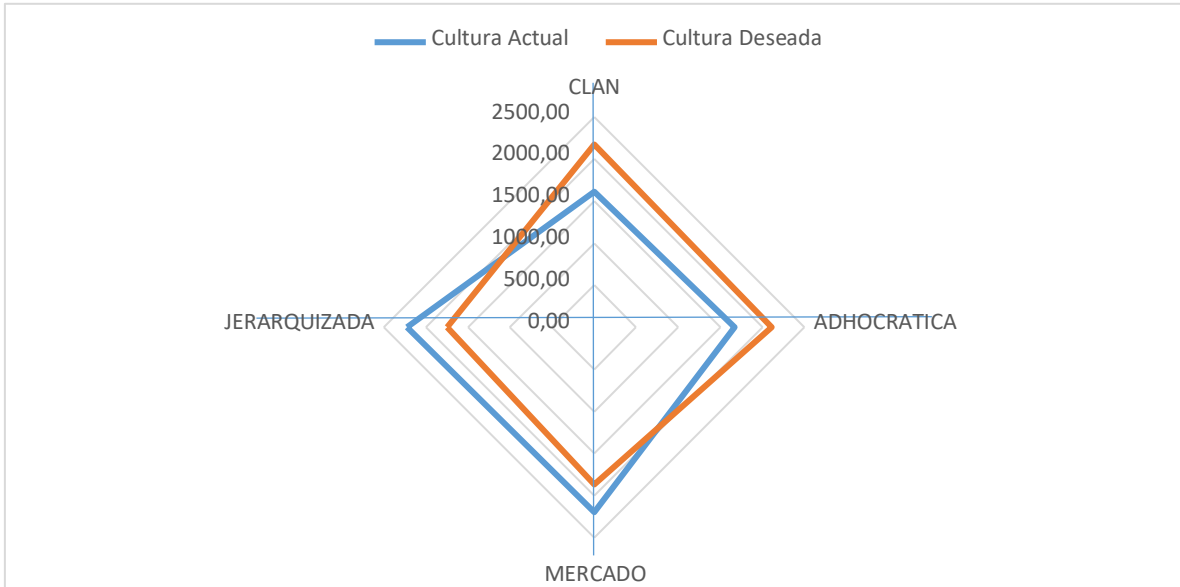


Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados mostrados en el gráfico diez de la variable cinco, se puede observar que un 21% se encuentra en desacuerdo el 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 39% se encuentra de acuerdo. En este gráfico se muestra que una mayoría de los encuestados son indiferentes a la motivación que les podría dar los procesos de trabajo.

4.3 Análisis del OCAI

Gráfico #54: Tipo de cultura actual y deseada



Fuente: Elaborado por los autores

Tabla #6: Puntuación obtenida del OCAI cultura actual, cultura deseada

	Cultura Actual	Cultura Deseada
A Clan	9670	13041
B Adhocrática	10025	12668
C Mercado	13184	11208
D Jerarquizada	13341	10473

Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario OCAI de Cameron y Quinn, se puede observar que la puntuación final que recibió la cultura Jerarquizada fue de 13.341 determinando de esta manera como la cultura más predominante en la empresa familiar, ya que este tipo de cultura tiene énfasis en las reglas, tienen políticas y reglamento, adicionalmente las decisiones solamente las toman los altos mandos, y a su vez dentro de este tipo cultura existen jerarquías y viven en una constante incertidumbre.

Sin embargo, este resultado no tuvo una diferencia significativa con la cultura de mercado; ya que esta obtuvo una puntuación de 13.184. Este tipo de cultura de identifica con empresas que tienen una gran estabilidad financiera. Son empresas rentables, pero tienen poco sentimiento de trabajo en equipo, lo que las lleva a ser empresas poco cohesionadas. De esta manera se determina que la cultura Jerarquizada no es una cultura fuerte establecida en toda la empresa, debido a que, la cultura de mercado según las puntuaciones obtenida también alcanza valores altos en ciertos departamentos. A través de este análisis se identificó que dentro de la empresa de estructura familiar no existe una cultura institucionalizada única, sino que predominan dos culturas fuertes, siendo una ligeramente superior con relación a la otra; tomando en cuenta las puntuaciones obtenidas denota que no hay una cultura predominante.

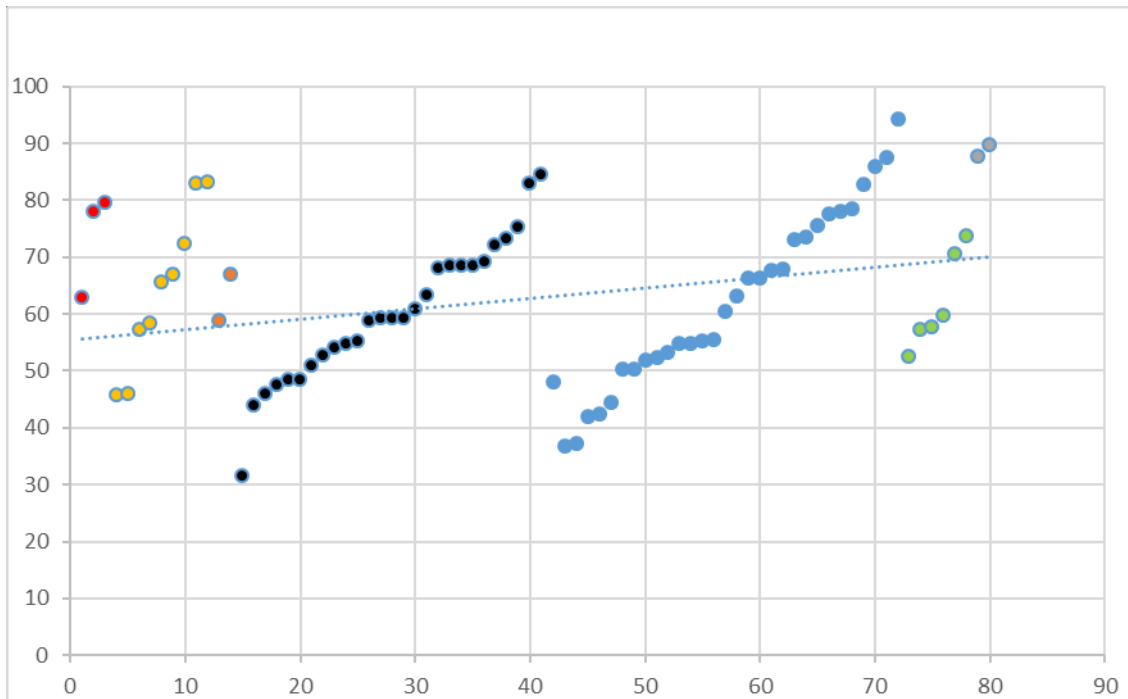
Como consecuencia los departamentos de esta empresa tomen ciertas características de la cultura general añadiéndoles valores propios por las distintas cabezas de áreas, por lo cual cada área presenta una subcultura propia. Por otro lado, la cultura Adhocrática obtuvo una puntuación de 10.025 y a su vez la cultura Clan obtuvo una puntuación de 9.670, siendo estas culturas débiles dentro de la organización.

Por otro lado, la cultura deseada por los encuestado dio como resultado que, de aquí a 5 años los encuestados desean tener una cultura Clan ya que esta obtuvo una puntuación de 13.041. Este tipo de cultura se fundamenta en relaciones de tipo familiar, mantienen la tradición de las cosas que hicieron crecer, fomentan el trabajo en equipo, no necesitan de un jefe ya que cuentan con auto dirección y tiene un alto grado de cooperación entre departamentos.

Al igual que la cultura actual, en la cultura deseada se repitió el mismo patrón identificándose no solamente la cultura de clan como cultura predominante sino también la cultura Adhocrática ya que obtuvo una puntuación de 12.668 colocándose en según lugar como cultura desea. Este tipo de cultura se centran en la innovación y creatividad, son empresas que toman de riesgos y constantemente se encuentra en búsqueda de oportunidades, cuentan con autonomía, y se caracterizan por las motivaciones individuales.

Por otro lado, los encuestados ya no desean una cultura de mercado ya que obtuvo el tercer lugar con una puntuación de 11.208 y la cultura jerarquizada se colocó en cuarto lugar con una puntuación de 10.473, identificando de esta forma que los encuestados no se sienten identificados por la cultura jerarquizada sino más bien aspiran a que la cultura sea de clan o Adhocrática.

Gráfico #55: Dispersión entre cultura identificada y aprendizaje organizacional

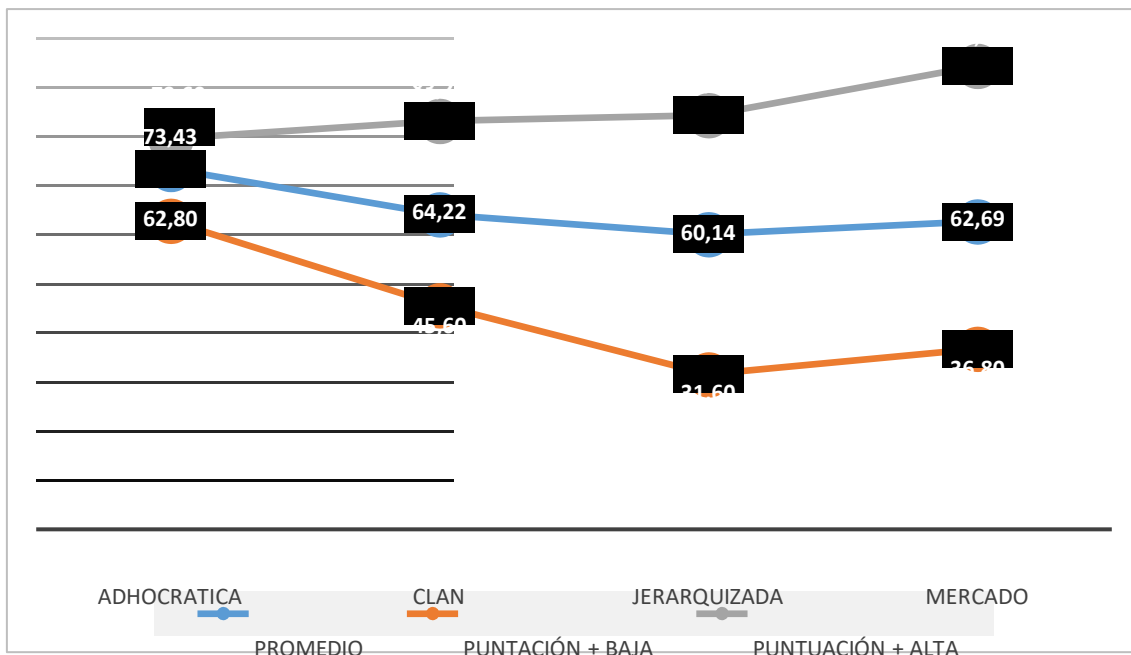


Coefficiente de correlación 0.02

Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos en el gráfico de dispersión, se identificaron los tipos de culturas existentes de las cuales al establecer una correlación con los datos obtenidos por el inventario de aprendizaje, se identificó que el coeficiente de correlación es de 0.02%, esto significa que la relación que mantienen es positiva pero débil.

Gráfico # 56: Relación entre las culturas identificadas y aprendizaje organizacional por cada colaborador encuestado. Promedio, puntuación más alta y baja



Fuente: Elaborado por los autores

Tabla #7: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación entre Inventario OCAI y de Aprendizaje

	Promedio	Puntuación + baja	Puntuación + alta
Adhocrática	73,43	62,80	79,60
Clan	64,22	45,60	83,20
Jerarquizada	60,14	31,60	84,40
Mercado	62,69	36,80	94,40

Fuente: Elaborado por los autores

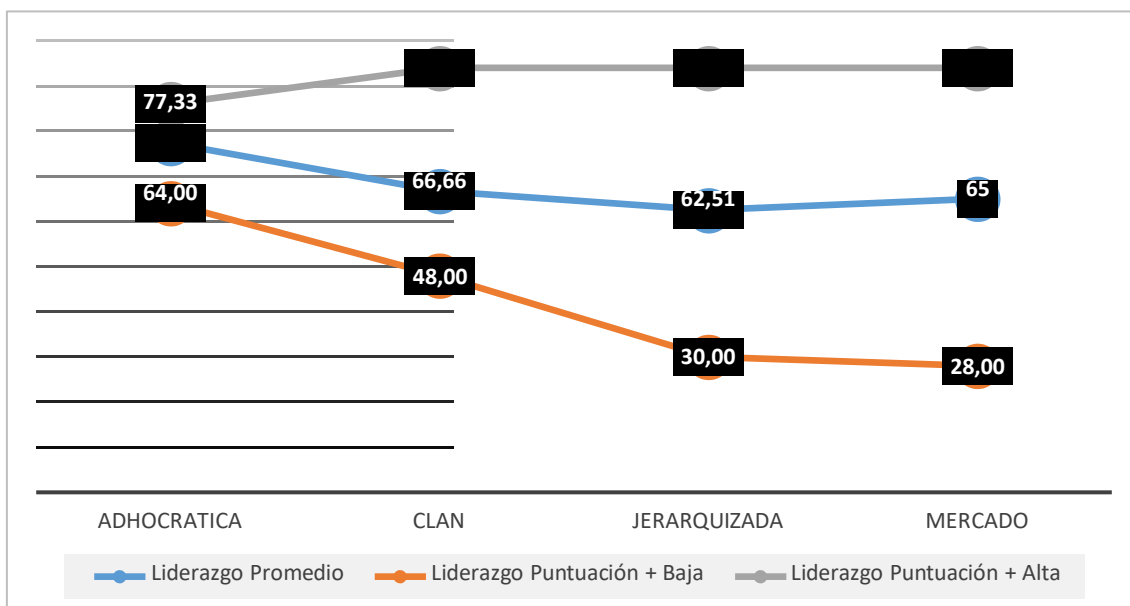
En la correlación de los puntajes obtenidos tanto del inventario OCAI y de aprendizaje, se obtuvieron las siguientes puntuaciones, dentro de la cultura Adhocrática y su relación con el inventario de aprendizaje tuvo un promedio de 73,43 siendo la puntuación más baja 62,80 y la más alta 79,60. Mientras que la cultura de Clan tuvo una puntuación promedio de 64,22, siendo la puntuación más baja 45,60 y la más alta 83,20.

A su vez, el tipo de cultura Jerarquizada en donde el promedio del inventario de aprendizaje fue de 60,14, siendo la puntuación más baja 31,60 y la más alta, 84,40. La cultura de mercado tuvo una calificación promedio en el aprendizaje de 62,69, la calificación más baja fue de 36,80 y la más alta fue de 94,40, también

seis personas identificaron la cultura de mercado y jerarquizada la cual tuvo un puntaje promedio en el aprendizaje de 61,80, la puntuación más baja fue de 52,40 y la más alta fue de 73,60.

A través del análisis de la información obtenida se puede identificar que las culturas que más afectan al aprendizaje organizacional son la cultura Jerarquizada; en segundo lugar, la de Mercado; en tercer lugar, la de Clan, ya que estos tipos de culturas no alcanzaron una puntuación mayor a 70 en el inventario de aprendizaje. Mientras que la cultura que favorece al aprendizaje organizacional es la cultura Adhocrática, debido a que obtuvo una puntuación promedio de 73,43.

Gráfico #57: Relación tipo de cultura y variable de Liderazgo del aprendizaje



Fuente: Elaborado por los autores

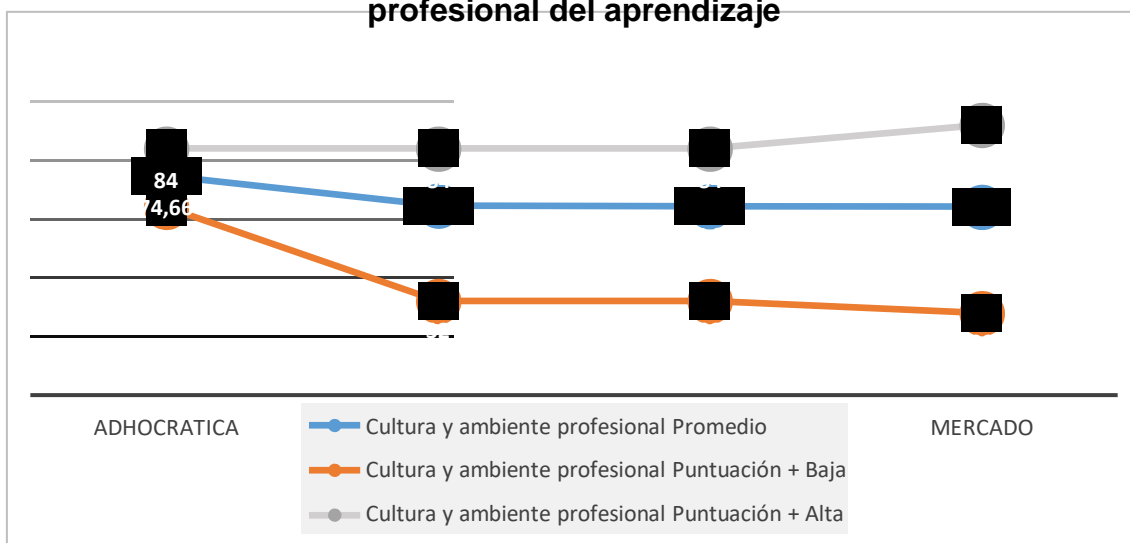
Tabla #8: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación entre tipo de cultura y variable liderazgo del aprendizaje.

	Liderazgo		
	Promedio	Puntuación + Baja	Puntuación + Alta
Adhocrática	77,33	64,00	86,00
Clan	66,66	48,00	94,00
Jerarquizada	62,51	30,00	94,00
Mercado	65	28,00	94,00

Fuente: Elaborado por los autores

De acuerdo con los resultados del inventario OCAI y la relación con la variable de cultura y ambiente profesional del inventario de aprendizaje, las culturas: Jerarquizada, Mercado, Mercado y Clan, obtuvieron una puntuación menor a 70 en promedio. Mientras que las culturas Adhocrática obtuvieron una puntuación mayor a 70 por cual la cultura Jerarquizada que fue identificada como la cultura actual de la empresa familiar afecta a la variable del liderazgo, mientras que la cultura Adhocrática favorece a la variable de Liderazgo del aprendizaje.

Gráfico #58: Relación tipo de cultura y variable de Cultura y ambiente profesional del aprendizaje



Fuente: Elaborado por los autores

Tabla #9: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación tipo de cultura y variable de Cultura y ambiente profesional del aprendizaje

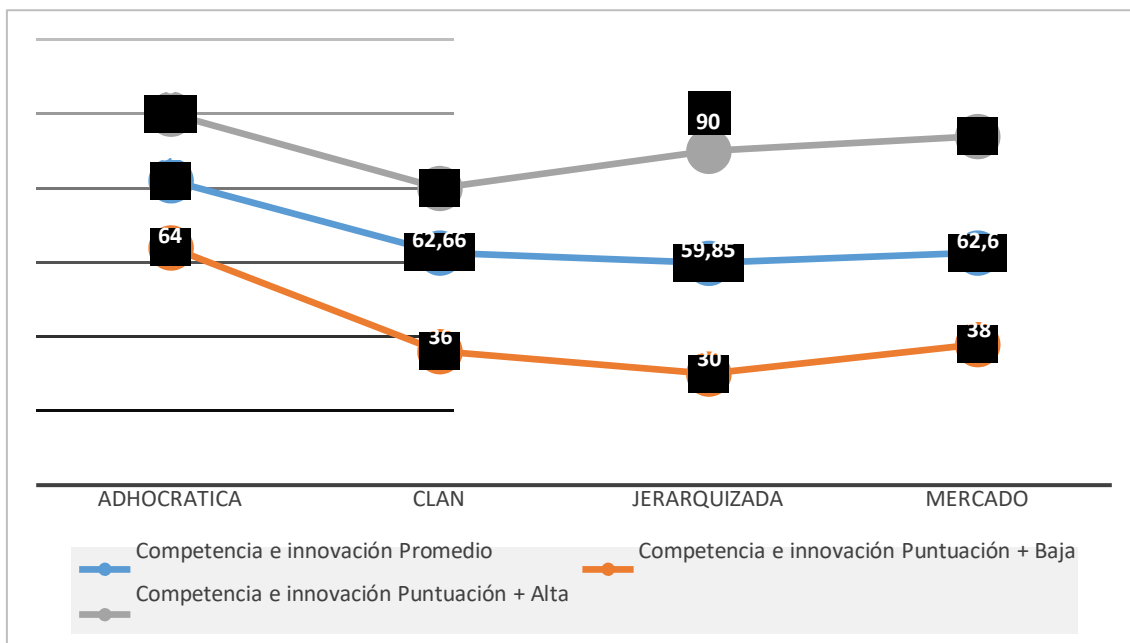
	Cultura y ambiente profesional		
	Promedio	Puntuación + Baja	Puntuación + Alta
Adhocrática	74,66	64	84
Clan	64,44	32	84
Jerarquizada	64,29	32	84
Mercado	64,2	28	92

Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados del inventario OCAI y la relación con la variable de cultura y ambiente profesional del inventario de aprendizaje, las culturas de: Mercado, Jerarquizada, Clan, obtuvieron una puntuación menor a 70 en promedio. Mientras que la Adhocrática obtuvo una puntuación por encima de 70, por tanto, la cultura Jerarquizada que fue identificada como la cultura actual de la empresa

familiar afecta a la variable Cultura y Ambiente Profesional, mientras que la cultura Adhocrática, favorece a esta variable.

Gráfico #59: Relación tipo de cultura y variable de competencia e innovación del aprendizaje



Fuente: Elaborado por los autores

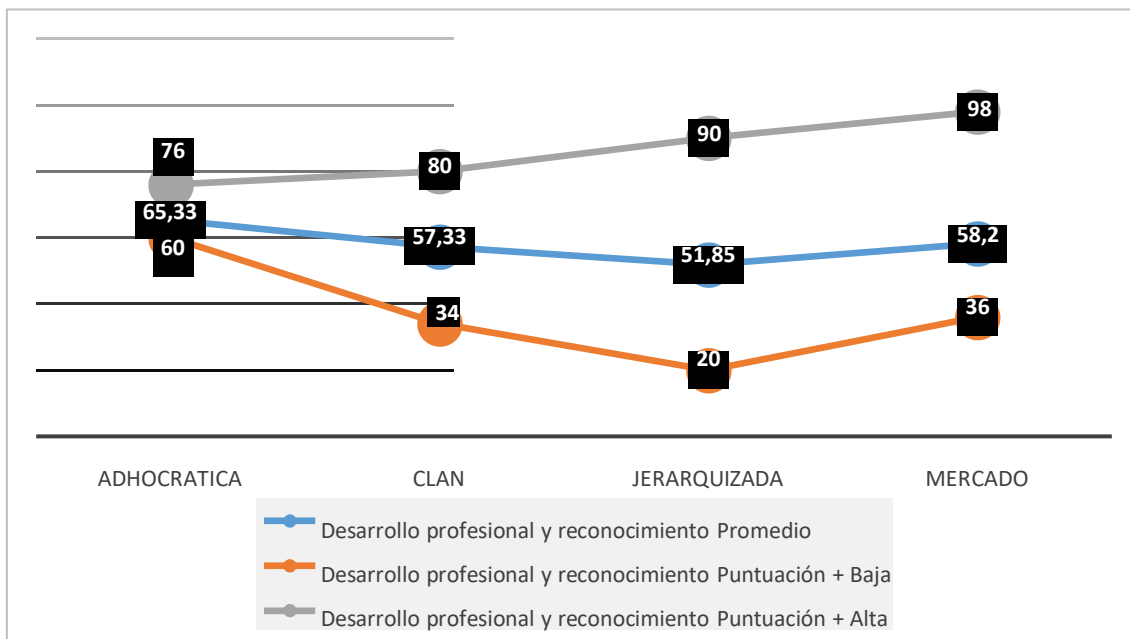
Tabla #10: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación tipo de cultura y variable de competencia e innovación del aprendizaje

	Competencia e innovación		
	Promedio	Puntuación + Baja	Puntuación + Alta
Adhocrática	82	64	100
Clan	62,66	36	80
Jerarquizada	59,85	30	90
Mercado	62,6	38	94

Fuente: Elaborado por los autores

De acuerdo con los resultados del inventario OCAI y la relación con la variable de competencia e innovación profesional del inventario de aprendizaje, las culturas: Jerarquizada, Clan y Mercado, obtuvieron una puntuación menor a 70 en promedio. Mientras que la cultura Adhocrática obtuvo una puntuación por encima de 70, por cual la cultura Jerarquizada que fue identificada como la cultura actual de la empresa familiar afecta a la variable de competencia e innovación, mientras que la cultura Adhocrática favorece a esta variable.

Gráfico #60: Relación tipo de cultura y variable desarrollo profesional y reconocimiento del aprendizaje



Fuente: Elaborado por los autores

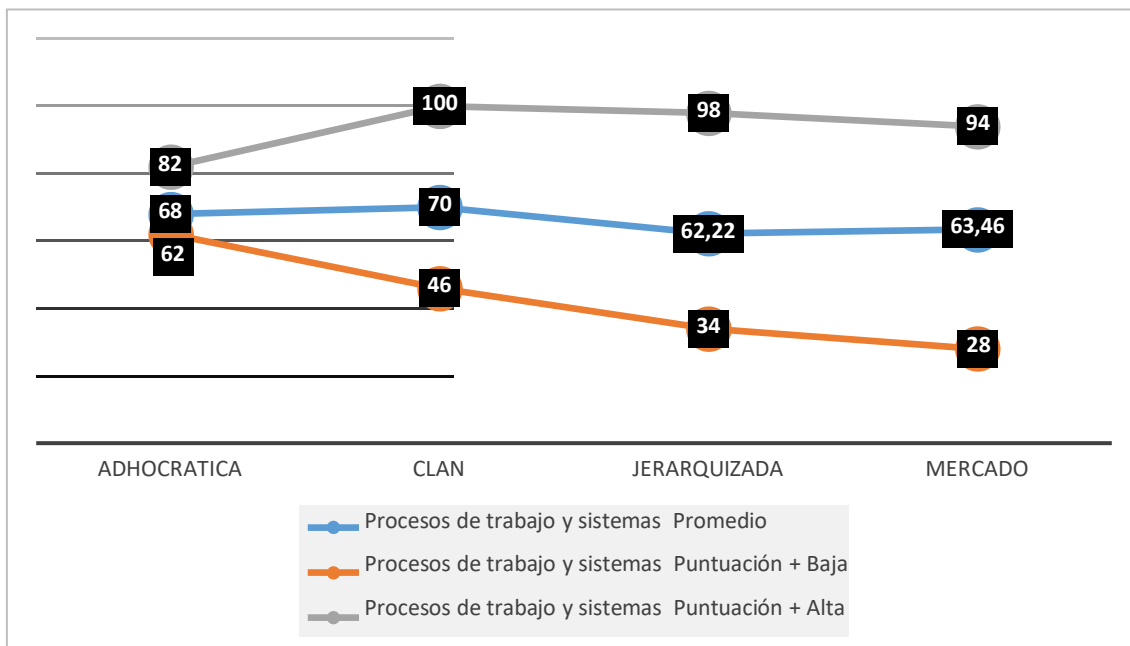
Tabla #11: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación tipo de cultura y variable desarrollo profesional y reconocimiento del aprendizaje

	Desarrollo profesional y reconocimiento		
	Promedio	Puntuación + Baja	Puntuación + Alta
Adhocrática	65,33	60	76
Clan	57,33	34	80
Jerarquizada	51,85	20	90
Mercado	58,2	36	98

Fuente: Elaborado por los autores

Según los resultados del inventario OCAI y la relación con la variable de desarrollo profesional y reconocimiento del inventario de aprendizaje, las culturas: Jerarquizada, Mercado y Adhocrática, obtuvieron una puntuación menor a 70 en promedio. Mientras que la cultura identificada como Clan obtuvo una puntuación por encima de 70. Por lo cual la afectación que las diferentes culturas en la variable de desarrollo profesional y reconocimiento es significativa, debido a que todas las culturas afectan a esta variable.

Gráfico #61: Relación tipo de cultura y variable procesos de trabajo y sistemas del aprendizaje



Fuente: Elaborado por los autores

Tabla #12: Puntuaciones promedio, más alta y baja. Relación tipo de cultura y variable procesos de trabajo y sistemas del aprendizaje

	Procesos de trabajo y sistemas		
	Promedio	Puntuación + Baja	Puntuación + Alta
Adhocrática	68	62	82
Clan	70	46	100
Jerarquizada	62,22	34	98
Mercado	63,46	28	94

Fuente: Elaborado por los autores

De acuerdo con los resultados del inventario OCAI y la relación con la variable de competencia e innovación profesional del inventario de aprendizaje, las culturas: Jerarquizada, Mercado y Adhocrática obtuvieron una puntuación menor a 70 en promedio. Mientras que la cultura Clan obtuvo una puntuación por encima de 70. por cual la cultura Jerarquizada que fue identificada como la cultura actual de la empresa familiar afecta a la variable de trabajo y sistemas, mientras que la cultura de clan favorece a la variable mencionada.

5. Propuesta: Programa de gestión del aprendizaje organizacional

5.1. Objetivo General

Promover un programa de gestión del aprendizaje organizacional en la empresa familiar mediante un plan de intervención que conste de tres puntos claves que abarquen: sensibilización, fidelización y comunicación, para incrementar en un 80% la cultura de aprendizaje en un periodo de un año.

5.1.1. Objetivos Específicos

- Crear un plan de sensibilización para los Jefes y Gerentes de cada área, para desarrollar líderes departamentales.
- Crear un programa de comunicación interna que incentive la participación y mejore la comunicación entre departamentos
- Crear un plan de fidelización con el cliente interno, a través de un plan de onboarding.

5.1.2. Indicador

Incrementar en un 80% la cultura de aprendizaje en un periodo de un año.

5.1.3. Beneficios

- Tener líderes que sean referentes de la organización que se preocupen por los objetivos departamentales, y a su vez gestionen el aprendizaje organizacional.
- Tener una mejor comunicación entre departamentos, mejorando así el flujo de los procesos.
- Lograr una mayor fidelización por parte de los clientes internos, con el fin que se mejore el clima organizacional.

5.2. Plan de sensibilización para los Jefes y Gerentes

Como parte del proceso del proceso de sensibilización para los Jefes y Gerentes se estableció un plan de cinco meses el cual cuenta con tres actividades enfocadas a desarrollar la competencia de liderazgo.

1. Implementar inventario de estilos de liderazgo
2. Actividad Simon Dice
3. Actividad Nave de Legos.

Todas estas actividades están colocadas en el cronograma de sensibilización en donde se describe el objetivo, responsables, involucrados y tiempo en el cual va durar este plan.

5.2.1. Justificación del plan de sensibilización

Se considera importante trabajar en la sensibilización de los Jefes y Gerentes debido a que, a través de la información recolectada se estableció que la variable del liderazgo del aprendizaje estaba por debajo de 70 puntos, por lo cual es importante trabajar en esta variable, debido a que dentro de la revisión del marco teórico el liderazgo es un factor que puede favorecer el aprendizaje organizacional, por lo que puede generar la participación e integración de los departamentos, logrando que se comparta y articule a una visión compartida para mejoras en pro de la organización.

5.3. Plan de comunicación interna

5.3.1. Justificación

Al implementar el plan de sensibilización con los Jefes y Gerentes el siguiente paso es trabajar en un plan de comunicación interna entre departamentos para poder llegar a todo el personal de la organización. Se determinó establecer un plan de comunicación interna debido a que dentro de las puntuaciones obtenidas en las preguntas de trabajo en equipo del inventario aprendizaje organizacional, obtuvieron puntuaciones por debajo de 70, la cual es una ponderación baja. Por lo tanto, es importante trabajar en la comunicación y emprender un programa que permita incentivar a los trabajadores a realizar propuestas para mejorar procesos internos dentro de la organización.

5.4. Plan de Fidelización del cliente interno

Una vez implementado el plan de sensibilización y el programa de comunicación, el último paso es trabajar en la fidelización del cliente interno, a través de un plan llamado “Yo soy (El nombre de la empresa)”. Este plan consta de las siguientes acciones con el fin de fidelizar al cliente interno y a los nuevos integrantes de la organización. El plan aborda actividades a realizar desde el post ingreso del personal, ingreso y pasado el periodo de tres y seis meses.

5.4.1. Justificación

La fidelización es importante para lograr que el colaborador desarrolle compromiso con la organización y esto a su vez impacte en un mejor clima laboral. En las encuestas realizadas se pudo identificar que existen varias culturas predominantes dando como resultado la existencia de varias subculturas. Trabajar en la fidelización de los trabajadores permite incrementar la motivación impactando en el cumplimiento de las funciones y mejorando el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo.

Como organización es importante posicionar la marca en el mercado y uno de los puntos claves para este posicionamiento es a través del mismo cliente interno. Al lograr que el colaborador se sienta valorado y orgulloso del trabajo que desempeñan se logra un mejor nivel de fidelización y asociación con la cultura de la empresa. Es importante destacar que esto disminuirá el número de rotación, es decir que se consolida como una estrategia para retener el personal impulsando una cultura basada en la diversidad y la creatividad.

Por ello hablar también de la fidelización invita a mejorar en aspectos del aprendizaje, por lo que se generan expectativas positivas en los trabajadores, comprometiéndolos y generando un clima de confianza y satisfacción, impulsando la comunicación y gestionando de forma adecuada el aprendizaje organizacional.

Adicionalmente algunos de los pilares de la empresa, son el trabajo en equipo, compromiso por los resultados, analizar las situaciones y brindar soluciones; estos pilares están vinculados directamente con el aprendizaje debido a que según la revisión del marco teórico el aprendizaje el aprendizaje organizacional se lo define como el trabajo en equipo que se da dentro de la organización para

crear, adquirir y transferir conocimiento y en modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y visiones

Plan de onboarding “Bienvenido a casa”

Esta propuesta está orientada al nuevo personal que ingrese a la empresa, con el objetivo de que todos los nuevos integrantes que formen parte de esta organización vivan una experiencia diferente durante los primeros 6 meses, teniendo un acompañamiento constante y asesoría por parte de la empresa y enfocado a su trabajo, el mismo consta de tres fases:

- Pre ingreso
- Ingreso
- Pasado los primeros 3 meses

Cronograma “Bienvenido a casa”

Plan Bienvenida/o a casa				PREINGRESO	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 6			
ETAPA	ACCIONES	RESPONBALE	RECURSOS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pre ingreso	Remisión de un correo de Bienvenida en el cual se envíe la información de la empresa y se informe cuales son los pasos a seguir	Analista de RRHH	Correo																	
	Solicitud de los recursos tecnológicos o equipos de protecciones necesarias para el nuevo integrante de la organización	Analista de RRHH	Computadora (Cargos administrativos) Equipos de protección para los nuevos colaboradores																	
	Organización del puesto preparado para la Bienvenida (Contrato de trabajo, descriptivo del puesto, reglamento interno)	Analista de RRHH Coordinador de RRHH Encargado de Seguridad Industrial	Descriptivo de funciones Contrato de trabajo Reglamento interno																	
	Elaboración de carta de bienvenida firmada por el departamento	Analista de RRHH Jefe de Área	Carta																	

Plan Bienvenida/o a casa				PREINGRESO	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 6			
ETAPA	ACCIONES	RESPONBALE	RECURSOS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ingreso	Inducción Corporativa/Entrega de Reglamento interno, descriptivo	Analista de RRHH/ Coordinador de RRHH/ Encargado de Seguridad Industrial	Presentación corporativa		█															
	Bienvenida por parte del departamento	Analista de RRHH Jefe de Área	Entrega de carta de bienvenida		█															
	Entrega de Kit de Bienvenida	Analista de RRHH Jefe de Área	Kit de bienvenida corporativo (agenda, taza,		█															
	Recorrido del espacio físico en donde va trabajar	Analista de RRHH	N/A		█															
	Reunión de expectativa con el Jefe de Área	Jefe de Área	Sala de sesiones			█														
	Presentación al equipo/área de trabajo	Jefe de Área	N/A			█														
	Proceso de adaptación de los programas y procesos internos	Compañero designado	Computadora			█	█	█												
	Capacitación de sistemas, accesos, programas y funciones necesarias para el cargo	Jefe de Área/Compañero de área	Computadora			█	█	█												
	Encuesta de Inducción	Analista de RRHH	Encuesta (Ver Anexo)					█												
Plan Bienvenida/o a casa				PREINGRESO	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 6			
ETAPA	ACCIONES	RESPONBALE	RECURSOS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Post Ingreso	Explicación de la cultura de la empresa, transmitir la situación actual del departamento	Compañero designado	Sala de sesiones						█	█	█	█								
	Dosificar la información involucrando en procesos técnicos y de sociabilización con las personas que necesita trabajar	Jefe de Área	Computadora Instructivos Manual de Procedimiento						█	█	█	█								
	Manager de 5 minutos: Reunión periódica durante los primeros dos meses cada Lunes con el fin de que el Jefe de área le haga acompañamiento (Ver Anexo)	Jefe de Área	Sala de sesiones		█	█	█	█	█	█	█	█								
	Feedback de los dos primeros meses: Levantamiento de aspectos a mejorar	Jefe de Área	Sala de sesiones										█	█						
	Evaluación del periodo de prueba	Jefe de Área Analista de RRHH	Hoja de Evaluación												█					
	Detección de necesidades de capacitación	Jefe de Área Analista de RRHH	Entrevista Jefe de Área																	█

Conclusiones

Luego de una investigación de conceptos con sus respectivos autores sobre cultura y aprendizaje organizacional; se puede definir a la cultura como un conjunto de percepciones que extrae el colaborador del medio que lo rodea, los mismos que son distintivos para identificar a una organización de otra. Una de sus características es que es moldeable dependiendo de las estrategias que escojan los directivos y los valores existentes en la organización. En el aprendizaje organizacional se encontraron varias definiciones y alcances; algunos autores lo definen como la gestión del conocimiento; otros autores lo analizan como una variable dentro de una organización inteligente; y otros lo contextualizan como el capital intelectual; sin embargo, en lo que los autores si llegan a un consenso, es que lo definen como un proceso cíclico el cual determinará la supervivencia de la organización dentro del mercado por la facilidad de respuesta. Es a través de este proceso que las organizaciones adquieren y crean conocimiento con la finalidad de establecer estrategias.

En base a la revisión bibliográfica se identificó que la cultura organizacional está conformada por distintos niveles, los cuales hacen referencia a tres elementos principales que son los supuestos inconscientes, los valores y artefactos. En otras palabras, son percepciones, sentimientos y pensamientos de los individuos, se puede decir la imagen que poseen los colaboradores de la compañía; por otra parte, los valores son las normas, los cuales dirigirán el comportamiento; y por último los artefactos que componen la parte más visible de la organización que pueden ser moldeables ya que están comprendidos por estructuras y procedimientos.

Por otro lado, al empezar el marco teórico del aprendizaje organizacional, se identificó que las características que favorecen el aprendizaje organizacional son: el tipo cultura que tiene la organización, ya que para propiciar el aprendizaje organizacional esta tiene que ser colaborativa y orientada al cambio. El liderazgo que manejan las organizaciones puesto que para que se produzca el aprendizaje organizacional se debe implementar un estilo de liderazgo de tipo transformacional. Mientras que las barreras que dificultan el aprendizaje organizacional son en primer lugar, una comunicación precaria entre departamentos; en segundo lugar, la escases de programas formativos que

apunten hacia el desarrollo profesional; en tercer lugar es la poca tolerancia hacia el error siendo una de las barreras más comunes que se dan en las empresas familiares. Y por último el mantener un liderazgo autoritario, el cual no involucre a su equipo de trabajo en la toma de decisiones.

A través del análisis de resultados del Inventario OCAI, se identificó que la cultura que posee la organización es principalmente Jerarquizada, ya que esta organización está orientada a las reglas y su toma de decisiones es centralizada. Con la aplicación del instrumento de aprendizaje organizacional se identificó que las dimensiones de liderazgo, cultura y ambiente profesional, competencia e innovación, desarrollo profesional y reconocimiento y procesos de trabajo y sistemas tienen un impacto negativo dependiendo del tipo de cultura que se identificó. Las culturas Jerarquizadas, Clan y Mercado obtuvieron una puntuación menor a 70 dentro de una escala de 100. Por lo tanto, el impacto que tiene la cultura sobre el aprendizaje organizacional, dependerá del tipo de cultura que posea la organización, debido a que las personas que se sintieron identificados con una cultura Adhocrática, obtuvieron una puntuación en aprendizaje superior a 70 sobre 100 en todas las variables del inventario de aprendizaje. Determinando así que existe una correlación directa entre la cultura organizacional y el aprendizaje.

En conclusión, gracias al desarrollo teórico y práctico se evidenció que la cultura impacta directamente en los factores del aprendizaje organizacional, por lo cual se realizó un plan enfocado a trabajar en estos factores, específicamente en el liderazgo, comunicación y en la fidelización de los trabajadores. En el liderazgo se trabajó en un plan de sensibilización para Jefes y Gerentes debido a que es necesario que estos conozcan cual es la percepción que su equipo tiene de ellos. En la comunicación se diseñó un plan de comunicación interna que incentive una buena comunicación de las diversas actividades que la organización realice. A su vez se propuso sesiones de trabajo entre Jefes y Gerentes departamentales con el fin de gestionar una comunicación interdepartamental. Adicionalmente se propuso generar un buzón de sugerencias de procesos, incentivando así la participación de los colaboradores. Por último, se generó un plan de onboarding con el fin que el nuevo colaborador que ingrese a la compañía pueda vincularse

con todos los valores y principios que la organización posee y a su vez se le brinde todas las facilidades y retroalimentaciones correspondientes.

Recomendaciones

Se recomienda para futuros estudios desarrollar análisis del tipo de cultura existente dentro de la organización e implementar investigaciones que involucren las distintas perspectivas de los autores que se identificaron sobre el aprendizaje organizacional; tomando como relación al aprendizaje organizacional como gestión del conocimiento, una variable de una organización inteligente y como parte del capital intelectual de la empresa.

También, se recomienda a la organización objeto de estudio identificar sobre qué factores componentes de la cultura existen inconvenientes y cuales influyen directamente al bienestar del cliente interno. De manera adicional se sugiere se analice de manera profunda cada uno de los niveles de la cultura organizacional y establecer estrategias para poder generar un impacto en la satisfacción, moral y liderazgo de la organización a través del fortalecimiento de los valores para aumentar la retención de los empleados.

A su vez, se recomienda profundizar en las barreras que limitan el aprendizaje organizacional, ya que es un tema aún sin mucha investigación por parte de los autores más contemporáneos, ya que el enfoque principal está en los aspectos que favorecen el aprendizaje organizacional, más no en sus limitantes y cómo afrontarlos. Se debe estudiar las barreras que presenta el aprendizaje organizacional ya que es el primer paso para poder identificar como trabajar a través de estas y poder desarrollar planes de contingencia.

Para estudios futuros se recomienda analizar la influencia directa entre los tipos de culturas organizacionales y el efecto que tiene cada una en el aprendizaje organizacional para poder analizar en qué nivel cada estilo puede impactar de formas diferentes, ya sea positivo o negativo, en distintos estilos de aprendizajes.

Por último, se recomienda que en futuros estudios y para poder desarrollar el aprendizaje organizacional, profundizar en el tema, contemplando de manera específica como desarrollarlo en sus distintos niveles: individual, grupal y

organizacional para poder estructurar planes orientados al desarrollo de la variable en todos sus niveles.

Referencias

- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R. & Simard, J. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Leggis. Bogotá.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Editorial Ariel. Barcelona.
- Agudelo, R., Alejandro, V. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*. Vol.26 No. 4. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052018000400673#B9
- Ammon, S. (2012). Comprender el conocimiento. La contribución de Goodman al desarrollo de un concepto plural y procesal del conocimiento. Recuperado de: <https://revistes.uab.cat/enrahonar/article/view/v49-ammon>
- Antón, M. (2010). Aportaciones de la teoría sociocultural al estudio de la adquisición del español como segunda lengua. Estados Unidos. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3897521>
- Antón, P. (2015). El aula de ele desde la perspectiva sociocultural: una propuesta metodológica. España. Recuperado de: <https://repositori.udl.cat/handle/10459.1/59921>
- Armenteros, M., Guerrero, L, Noyola, F. & Molina, V. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista internacional administración & finanzas*, 33 – 51. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1952800
- Arriaga, P., Ortega, M., Meza, G., Huichán, F. Juárez, E. & Cruz, S. (2006). Análisis conceptual del aprendizaje observacional y la imitación. México. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342006000100006&lang=es
- Arteaga C. y Fabregat R. (2010) Integración del aprendizaje individual y del colaborativo en un sistema hipermedia adaptativo. Tomado de: https://www.researchgate.net/publication/2527811_Integracion_Del_Aprendizaje_Individual_Y_Del_Colaborativo_En_Un_Sistema_Hipermedia_Adaptativo
- Bolisani, E., and Bratianu, C. (2018). The elusive definition of knowledge. In Bolisani, E. and Bratianu, C. (2018). *Emergent knowledge strategies:*

Strategic thinking in knowledge management (pp. 1-22). Cham: Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-60656_1

- Botti, A. & Vesci, M. (2018). Competing Value Framework and Public Administration: Managerial Insights, Theoretical Reflections and Practical Implications from Italy. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/322579605_Competing_Value_Framework_and_Public_Administration_Managerial_Insights_Theoretical_Reflections_and_Practical_Implications_from_Italy
- Caballero, C. (2012). Manual autoinformativo: Psicología del aprendizaje y la memoria. Universidad Continental. Lima. Recuperado de: https://www.academia.edu/28165331/psicologia_del_aprendizaje_y_la_memoria
- Chávez, I., Chávez, M., Padrón, C. & Martínez, H. (2009). Conductismo, Cognitivismo y Diseño Instruccional. X Encuentro Internacional Virtual Educa. Buenos Aires. Recuperado de: <https://studylib.es/doc/4773188/conductismo--cognitivismo-y-dise%C3%B1o-instruccional>
- Calderón, M. (2002). Calidad de la formación profesional de los alumnos de obstetricia en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Recuperado de: [https://unmsm.ent.sirsi.net/client/es_ES/all_libs/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD_ILS\\$002f0\\$002fSD_ILS:54954/one](https://unmsm.ent.sirsi.net/client/es_ES/all_libs/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:54954/one)
- Camino, S & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. X – Pedientes económicos, (48) 46-72. Recuperado de: https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/issue/view/3
- Campos, M. (2004). Una aproximación socio-cultural a los procesos cognoscitivos en el contexto educativo. México. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982004000300002&lang=es
- Castañer, M., Camerino, O., & Anguera, M. T. (2013). Mixed Methods in the Research of Sciences of Physical Activity and Sport. Apunts. Educación Física y Deportes, 112, 31-36. doi:10.5672/apunts.2014-0983.es.(2013/2).112.01 Recuperado de: <https://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=1588>
- Castilla, M. (2013) La teoría del desarrollo cognitivo de Piaget aplicada en la clase de primaria (Trabajo de titulación inédita de grado). Universidad de Valladolid. Valladolid.

- Changhwan, S, & Jungkyu, P, (2019). Classifying Social Enterprises with Organizational Culture, Network and Socioeconomic Performance: Latent Profile Analysis Approach. Kyungpook. Seul.
- Del Río J. & Santisteban D. (2011) Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. Tomado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1094>
- Díaz, J. & Duque, J. (2017). Análisis y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior de la Ciudad de Cali. Recuperado de: <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-de-economia-administracion/articulo/analisis-y-fortalecimiento-de-la-cultura-organizacional-en-una-institucion-de-educacion-superior-de-la-ciudad-de-cali>
- Díaz, L. & Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica, 2(7),162-167. ISSN: 2007-865X. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3497/349733228009>
- Domínguez, V. & Lopez, M. (2017). Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico. Recuperado de: <https://docplayer.es/52778398-Teoria-general-de-sistemas-un-enfoque-practico.html>
- Fernández, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. Instituto Español de Estudios Estratégicos. 182 – 197. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>
- Fernández, M. (1999). Diccionario de recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Ferrando, P.J, & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. Papeles del Psicólogo, 31(1),18-33. [ISSN: 0214-7823. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77812441003>
- Garzón, A. y Fisher, A. (2008) Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408>
- Gómez, D., & Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. Pensamiento psicológico, 9(17), 57-68. Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006

- González, E. (2011). Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento. Cuba. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352011000200003&lang=es
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 5TA. Edición. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.
- Huici et al. (2012). Psicología de los grupos. Editorial UNED. Madrid.
- Kinicki, A & Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. Caracas. Editorial Mc Graw Hill
- Laszlo, A. & Krippner, S. (1998). Systems Theories: Their Origins, Foundations, and Development. Editorial J.S Jordan. Amsterdam.
- Llanos, M. & Bell, R. (2018) La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. Revista Científica Ecociencia. Guayaquil. Universidad Ecotec. Recuperado de: <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/articulo?ida=131>
- Llobet, M., Sabater, P. & Rodríguez, N. (2012) Necesidades Humanas: Evolución del concepto según la perspectiva social. Aposta. Revista de ciencia sociales, núm. 54, pp1-12. España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950250005>
- Lucci, M. (2006). La propuesta de Vygotsky: La psicología socio-histórica. Brasil. Recuperado de: <https://digibug.ugr.es/handle/10481/17420>
- Martínez N. (2006) Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. Tomado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54920302>
- McGrath, J.E. & Argote, L. (2002). "Group proceses in organizational contexts", en M.A. Hogg y Tindale, R.S. (Eds.), Blackwell handbook of social psychology, Oxford, Reino Unido: Blackwell.
- Mele et al. (2010). A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications. Recuperado de: https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/serv.2.1_2.126
- Morales, J., & Moya, M. (2007). Definición de Psicología social. *Cuadrado-Compiladores*. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/267197671_Definicion_de_Psicologia_social

- Morales, P. (2011). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. Universidad Pontificia Comillas. Madrid.
- Núñez, M., Sebastián, A. & Muñoz, D. (2015) Principios de condicionamiento clásico de Pavlov en la estrategia creativa publicitaria. Opción, vol. 31, núm. 2, 2015, pp. 813-83. Maracaibo. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045568044>
- Quintanilla, J. & Moreira, C. (2016) Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. Revista Publicando. 357 – 374. Quito. Recuperadode: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833421>
- Ocaña, H. (2012) Dirección estratégica de los negocios. Editorial DUNKEN. Buenos Aires.
- Pascal, P. (2009). Teorías de Bandura aplicadas al aprendizaje. España. Recuperado de: HTTPS://WWW.academia.edu/35805478/_teorias_de_bandura_aplicadas_al_aprendizaje_autoria_Pedro_Luis_Pascual_Lacal_tem%c3%81tica_educaci%c3%93n_aprendizaje_etapa_educaci%c3%93n_secundaria_obligatoria_y_bachillerato
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clío América, 9 (17), pp-pp. 17 – 25 Recuperado de: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/issue/view/97>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009) Comportamiento Organizacional. Pearson. México.
- Rodríguez, I. (2004). Cultura Organizacional. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.
- Rodríguez, C., Seydell, P., & Osimani, J. (2005) Psicología Social – Polimodal. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina. Recuperado de: <https://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=1373>
- Rodríguez, M. (2011). La teoría del aprendizaje significativo: una revisión aplicable a la escuela actual. Revista Electrónica d'Investigació i Innovació Educativa i Socioeducativa. Vol. 3, Núm. 1. 29 – 50. Recuperado de: http://www.in.uib.cat/pags/cast/vol3_num1_cast.html
- Rodríguez, M., González, J. & Castillo, B. (2012). Estudio de aprendizaje organizacional de las microempresas de Sogamoso, Boyacá. Universidad

Pedagógica, Sogamoso, pp-pp. 81-101. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5085541>

Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, Vol 12, núm. 22, pp. 67-92. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>

Salazar, A. (2008) Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología*, Ed. Electrónica. Vol 1. Num.3. 380-403. Madrid. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2147316>

Sommerville, I. (2011). *Ingeniería de Software*. Editorial Pearson. Mexico D.F.

Suárez, R. (2013). Watson, Skinner y Algunas Disputas dentro del Conductismo: *Revista colombiana de psicología*. Vol 22 N.º2. Madrid. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/41317/42883>

Schunk, D. (2012). *Teorías del aprendizaje: Una perspectiva educativa*. Pearson. México.

Suriá, R. (2010). Tema 1: Psicología Social (Sociología). Recuperado de: <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/14284>

Tarapuez, E. (2016) Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento & Gestión*. Núm. 4. pp. 60-90 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087004>

Tejada, A. (2005). Agenciación humana en la teoría cognitivo social: Definición y posibilidades de aplicación. Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80100510>

Tintoré & Arbós (2013). Cómo conocer el estado del aprendizaje organizativo en las universidades [artículo en línea]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. Vol. 10, n.º 2. págs. 130-148. UOC. Recuperado de: <http://rusc.uoc.edu/rusc/ca/index.php/rusc/article/view/v10n2-tintore-arbos.html>

Torres, D. (2007) *Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento*. Universidad Manuela Beltrán. Bogotá.

- Vargas, J. (2011). La culturocracia organizacional en México. Sistema Nacional de Investigadores de México. Editorial Académica Española. Alemania
- Vivas et al. (2009). Dinámica de grupos. Editorial Eureka Media. Barcelona.

Anexos

Anexo 1

Entrevista Gerente de Talento Humano

Entrevista semiestructurada

Objetivo: El objetivo de la presente entrevista semiestructurada servirá para poder identificar problemáticas que actualmente este enfrentando la empresa familiar, el cual para razones académicas está siendo investigada.

Observaciones: La presente entrevista se realizó a la Gerente de Recursos Humanos del grupo empresarial, el cual por motivos de confidencialidad no se revelará tanto el nombre del grupo como el de la entrevistada.

Actualmente, ¿Cuánto tiempo lleva laborando para este grupo empresarial?

Dentro de lo que es la empresa llevo trabajando ya ocho meses.

Dentro del tiempo de labor, podría describir, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del grupo empresarial?

La empresa posee muchas fortalezas, primero es una empresa pionera que se ha desarrollado con mucho profesionalismo y estrategias de negocio, que aún se mantiene líder dentro de su giro del negocio. Posee más de 80 aliados estratégicos a nivel mundial lo cual le permite tener una mejor oportunidad de respuesta ya que en caso de soporte en implementos, la empresa puede contactar a uno de estos proveedores extranjeros para que este cubra permita cubrir la necesidad del cliente y poder entregar una respuesta óptima. Su giro del negocio funciona como una rueda a través de tres áreas que convergen en una sinergia para que el dinero circule dentro de estas empresas del mismo grupo. Las debilidades más observables son que este grupo empresarial posee varias empresas en donde no tienen una cultura institucionalizada.

En cuanto a las oportunidades del negocio, las empresas del grupo poseen procesos que cuanto a los métodos que implementan deben implementarse mejorías. Esto se hace evidente en la mayoría de las empresas tiene procesos que se han venido haciendo por más de 10 años de la misma forma. Al ser una empresa en la cual su giro de negocios se define como brindar soluciones eléctricas a nivel nacional su personal debe contar con los conocimientos sólidos, sin embargo, los procesos deben mejorarse para poder dar una propuesta más aterrizada a la realidad del mercado con el fin que la empresa continúe siendo competitiva en el mercado en la que se encuentra.

¿Qué tipo de cultura organizacional posee la empresa?

Tanto la empresa principal como las demás empresas del grupo empresarial poseen una cultura muy familiar, la cual está arraigada a los valores de sus dueños debido a que solamente se involucra en la toma de decisiones a las cabezas de áreas mas no se consideran a las opiniones de los integrantes de los departamentos.

¿Considera usted que la empresa reconoce a sus colaboradores por el esfuerzo empleado en las actividades diarias?

La empresa ofrece beneficios a un nivel básico, entre estos el aseguramiento al personal, pago de horas extras, beneficios de cumpleaños, cena de fin de año, entre otros.

La empresa no ofrece a los trabajadores reconocimiento no monetario excepto por el pago de horas extras. Sin embargo, en el tema de beneficios algunos no son equitativos, como el premio de bonos al cual no todas las personas tienen acceso a ganar la variable por cumplimiento de objetivos.

¿Qué tipo de Liderazgo tiene el grupo empresarial?

El tipo de liderazgo que maneja tanto la empresa principal como el grupo empresarial es muy estricto con una estructura muy marcada de manera jerárquica debido a que los Gerentes departamentales son quienes dictan las normas y procedimientos que se deben realizar por cada área. Existen líneas de control bastante rigurosas para el cumplimiento de las normativas y no se manejan esquemas de retroalimentación de parte del equipo de trabajo, con la comunicación de una sola vía.

Dado el tiempo que lleva aquí, ¿Se siente identificada con la misión y visión del grupo empresarial?

Considero que las personas no se sienten identificadas a la misión y visión de la empresa porque no las aterrizan con sus propios valores. De hecho, según el archivo de la empresa el nivel de satisfacción de la encuesta de clima realizada en el 2018 dio como resultado que los integrantes de la organización no se encontraban satisfechos con su trabajo.

En lo personal considero que la empresa tiene una misión y visión que debería ser actualizada para alinearla a los objetivos actuales de la compañía.

¿Considera usted que la empresa incentiva en el aprendizaje individual y grupal de los colaboradores?

Se podría decir que, a un nivel medio alto si, debido a, que por el giro de negocio se realizan capacitaciones constantes para poder responder con las actualizaciones de los proyectos eléctricos que gestiona la empresa. Sin embargo, quienes más adquieren un aprendizaje dentro de su instancia en la organización son los departamentos de proyecto

debido a que para poder ganar los proyectos públicos o privados el personal debe estar capacitado para asumir estos concursos. Pero existen otras áreas en las cuales no se han realizado campañas de motivación para gestionar el conocimiento y la mejora de procesos.

¿Cómo se maneja la comunicación entre departamentos?

La comunicación entre departamentos es de una sola línea, que viene siempre de manera jerárquica de los gerentes a las distintas áreas, por lo cual hay poca comunicación entre ellos e incluso a nivel de mandos medios y bajos. El estilo de comunicación interna que se maneja requiere refuerzos ya que, si se ha podido evidenciar oportunidades, puntualmente en ocasiones conllevan a reprocesos.

Anexo 2

Inventario de Aprendizaje Organizacional

Edad:

Fecha:

Género:

Cedula:

Área:

Cargo:

Objetivo: El presente inventario tiene como finalidad identificar cuáles son los factores que influyen en el aprendizaje organizacional, dentro del grupo empresarial. Los resultados obtenidos serán tratados con absoluta confidencialidad debido a su que su fin es netamente académico.

Instrucciones: Primero. - Colocar su número de cedula, el cual va ayudar a agrupar la información por área.

Segundo. - Responda los siguientes grupos de enuncia, seleccionando la respuesta que considere más adecuada, siendo:

(5) Totalmente de Acuerdo (4) Parcialmente de acuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2) Parcialmente en desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo

		Ponderación				
		1	2	3	4	5
Liderazgo						
1	El comportamiento de los directivos es consistente con las prioridades de la organización.					
2	La actuación de los líderes es de carácter facilitadora hacia una visión en común.					
3	Los directivos incentivan las nuevas ideas e iniciativas de los colaboradores.					
4	Los directivos tienen interés y preocupación por las motivaciones individuales					
5	Los directivos aceptan y tienen apertura a las críticas de sus ideas.					
6	Los directivos facilitan reuniones de trabajo con el objetivo de crear nuevos procedimientos.					
7	En todos los niveles jerárquicos, los colaboradores están motivados con el trabajo en equipo.					
8	El trabajo profesional se realiza por colaboradores creativos y con elevadas cualidades.					
9	Los líderes se encuentran involucrados en la retroalimentación de los resultados obtenidos.					
10	Los directivos tienen la capacidad para proporcionar las mejores respuestas a las preguntas planteadas por los colaboradores.					

Cultura y ambiente profesional		1	2	3	4	5
11	La organización tiene una visión de futuro clara, coherente, y aceptada por todos los colaboradores.					
12	Los colaboradores entienden la filosofía y objetivos comunes de la organización					
13	Los colaboradores consideran, como su responsabilidad personal, el mantener un servicio de calidad.					
14	Los colaboradores consideran la realidad de la organización como un aliado y no como un enemigo.					
15	Los colaboradores procuran entender la complejidad del trabajo desarrollado.					
16	Existe un claro ambiente de trabajo en equipo entre departamentos.					
17	En su departamento existe una fuerte identificación para el trabajo en equipo.					
18	Los conflictos entre colaboradores se solucionan siempre con el objetivo de incrementar el trabajo de equipo.					
19	Los colaboradores revisan los éxitos y errores con el objetivo de aprender.					
20	La atención de los colaboradores se centra en la competencia y no en la propia organización.					
Competencia e innovación		1	2	3	4	5
21	Los colaboradores tienen conocimiento de la contribución que se espera de ellos para el futuro de la organización.					
22	Los colaboradores comunican regularmente las ideas creativas o innovadoras, con el fin de mejorar la organización.					
23	La organización facilita información que permite y motiva el desarrollo de las capacidades necesarias.					
24	Los colaboradores incrementan continuamente su conocimiento y capacidades dentro de la organización.					
25	La calidad y los resultados de la organización no se impiden por la estructura organizacional.					
26	Los colaboradores participan regularmente en actividades que resultan beneficioso para el desarrollo de competencias en el trabajo.					
27	Los colaboradores creen firmemente que no se los penalizarán por errores cometidos en forma involuntaria.					

28	Los colaboradores se orientan siempre al desarrollo de nuevos conocimientos mediante el trabajo de equipo.					
29	La organización encara las dificultades con creatividad y profesionalismo, y considera que una solución rápida, puede originar problemas en el futuro.					
30	Los colaboradores buscan soluciones innovadoras que produzcan resultados a largo plazo.					
Desarrollo profesional y reconocimiento		1	2	3	4	5
31	La organización reconoce la contribución de cada colaborador como beneficio para la visión futura de la organización.					
32	La organización proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores que desarrollan acciones innovadora para el beneficio de la organización.					
33	La organización motiva a sus colaboradores a desarrollar sus aspiraciones profesionales.					
34	Los colaboradores obtienen recompensas por las iniciativas que implementan con éxito en su actividad diaria.					
35	La organización tiene la preocupación continua de obtener lo mejor de los colaboradores.					
36	La organización considera verdaderamente que los colaboradores son el mejor activo fijo.					
37	La organización premia las iniciativas en equipo y respectivas soluciones a problemas.					
38	Cuando los equipos desarrollan soluciones para los problemas más complejos la organización lo celebra formalmente e informalmente.					
39	La organización incentiva a desarrollar soluciones innovadoras, que perduran en el tiempo.					
40	La organización se preocupa por el desarrollo individual de los colaboradores a largo plazo.					

Procesos de trabajo y sistemas		1	2	3	4	5
41	Los colaboradores tienen conocimiento de los procesos existentes en la organización para obtención de los objetivos.					
42	Los sistemas o métodos utilizados para la obtención de los objetivos son consistentes con la visión de equipo existente en la organización.					
43	Los procesos de trabajo motivan a los individuos a tener la responsabilidad de sus iniciativas y trabajo.					
44	La organización tiene procesos de trabajo que permiten el aprendizaje continuo por medio de la experiencia.					
45	Los procesos de trabajo permiten valorar a los trabajadores como individuos y no sólo como profesionales.					
46	Los procedimientos en la organización motivan a los colaboradores a considerar las experiencias y conocimiento del pasado en la búsqueda de soluciones para el futuro.					
47	Los colaboradores consideran fácil trabajar en equipo para obtener los resultados esperados.					
48	La estructura organizacional conlleva al trabajo efectivo en equipo.					
49	La organización tiene procesos que permiten revisar los éxitos y errores pasados.					
50	El proceso de trabajo motiva a los colaboradores a buscar respuestas creativas para las situaciones más difíciles.					

Anexo 3

Cuestionario OCAI para el diagnóstico de la Cultura Organizacional

Edad:

Fecha:

Género:

Cedula:

Área:

Cargo:

Objetivo: El presente cuestionario tiene como finalidad identificar el tipo de cultura organizacional, dentro del grupo empresarial. Los resultados obtenidos serán tratados con absoluta confidencialidad debido a que su fin es de nivel académico.

Instrucciones: No hay buenas o malas respuestas, así como no hay buena o mala cultura organizacional. Sea tan preciso como pueda en responder cada uno de los ítems. Divida los 100 puntos en las 4 alternativas y de un mayor número de puntos a la alternativa que es más similar a su organización. Diagnostique de cómo es ahora y como quisiera que fuera en 5 años.

1	Características Dominantes	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
	Total Características Dominantes	100	100

2	Líder Organizacional	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
	Total Líder Organizacional	100	100

3	Factor de cohesión	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua. Cohesión y trabajo en equipo son características de la organización		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
	Total Factor de Cohesión	100	100

4	Clima Organizacional	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	Participativo y confortable. Gran confianza mutua. Miembros abiertos entre sí		
B	Enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes		
C	Enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas		
D	Competitivo y de confrontación. Énfasis en la derrota de la competencia		
	Total Clima Organizacional	100	100

5	Criterio de Éxito	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	Se define sobre la base del desarrollo de los RRHH, trabajo en equipo e interés por la gente		
B	Se define sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Líder en innovación		
C	Se define sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, producción a bajo costo, parejo inventario		
D	Se define sobre la base de la penetración en el mercado y en el market share. Ser el número uno es un objetivo fundamental		
	Total Criterio de Éxito	100	100

6	Estilo de Management	Cultura Actual	Cultura Deseada
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
	Total Estilo de Management	100	100

Anexo 4

INSTRUMENTO DE ESTILOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Gaylord Reagan

Instrucciones: Dentro de cada uno de los cinco grupos de declaraciones (Grupo A a Grupo E), lea las ocho declaraciones; luego escriba el número "8" en el espacio que precede a la declaración que te describe con mayor precisión, tu comportamiento o tus creencias con respecto a tu organización. Luego escriba el número "1" en el espacio que precede al enunciado que menos te describe con precisión a ti o a tu comportamiento o creencias. Finalmente, use los números "2" a través de "7" para indicar las mejores clasificaciones intermedias para las declaraciones restantes.

Luego proceda al siguiente grupo y repita el proceso. Clasifique todas las declaraciones (no deje ninguna en blanco), y use cada número de clasificación solo una vez dentro de cada grupo de declaraciones.

Grupo A

- ___ 1. Mis ideas son de largo alcance y visionarias.
- ___ 2. Mi principal prioridad es la supervivencia, y mi misión es clara y urgente.
- ___ 3. Realmente disfruto haciendo productos o prestando servicios.
- ___ 4. Soy un comunicador convincente y entusiasta.
- ___ 5. Busco equilibrar las fuerzas opuestas.
- ___ 6. Hasta ahora, mi carrera ha tenido lugar principalmente en áreas de personal en lugar de zonas de producción
- ___ 7. En las reuniones, mis comentarios revisan lo que ya sucedió.
- ___ 8. No he desarrollado personalmente un nuevo producto o servicio en mucho tiempo.

Grupo B

- ___ 9. Estoy dispuesto a hacer sacrificios para ver mis ideas realizadas.
- ___ 10. No me gusta analizar números y tendencias antes de actuar.
- ___ 11. Me gusta medir los resultados de mi trabajo.
- ___ 12. A veces siento que trabajo para mis clientes o clientes en lugar de para Esta organización.
- ___ 13. Discuto abiertamente la filosofía y los valores detrás de mis decisiones.
- ___ 14. Me considero un experto en procedimientos, procesos y sistemas.
- ___ 15. No creo que mi trabajo incluya el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- ___ 16. Me concentro en la planificación estratégica en lugar de producir productos o servicios.

Grupo C

- ___ 17. Tiendo a retirarme por largos períodos para pensar en ideas.
- ___ 18. Estoy a cargo y me siento muy cómodo tomando decisiones.
- ___ 19. Tomo decisiones rápidamente, tomo medidas y veo los resultados.
- ___ 20. Me gusta llevar puntaje y soy competitivo por naturaleza.
- ___ 21. Soy duro con el rendimiento, pero suave con las personas.
- ___ 22. El orden, la consistencia y las operaciones fluidas son prioridades para mí.
- ___ 23. Las opiniones de la organización son más importantes que las de sus clientes.
- ___ 24. Una persona en mi posición tiene derecho a disfrutar de ventajas exclusivas.

Grupo D

- ___ 25. Otras personas me ven como un poco diferente.
- ___ 26. Otras personas dicen que soy autoritario y no los consulto sobre decisiones.
- ___ 27. No soy un visionario y no dedico mucho tiempo a soñar.
- ___ 28. Creo que esta organización debería poner mayor énfasis en la expansión.
- ___ 29. Destaco el trabajo en equipo y la mejora constante de los productos y servicios.
- ___ 30. Me concentro más en el presente que en el futuro.
- ___ 31. Creo que controles más estrictos resolverán muchos de los problemas de la organización.
- ___ 32. Solo yo y algunos otros realmente entendemos la estrategia de la organización.

Grupo E

- ___ 33. No estoy bien organizado ni demasiado interesado en los detalles.
- ___ 34. Estoy orientado a la acción y no me gusta la planificación cuidadosa.
- ___ 35. No me gusta perder el tiempo haciendo cosas a través de comités.
- ___ 36. Siento que la organización se atasca en el papeleo.
- ___ 37. Creo en el valor de la flexibilidad organizacional.
- ___ 38. Pongo gran énfasis en el control y la disciplina.
- ___ 39. Paso más tiempo con el personal que con el personal de producción.
- ___ 40. Muchas veces no puedo confiar en que la gente haga lo correcto.

HOJA DE PUNTUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE ESTILOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Instrucciones: Transfiera el número que asignó a cada estado en el Instrumento de estilos de liderazgo al espacio en blanco correspondiente en esta hoja. Luego agregue el número debajo de cada categoría y escriba el total en el espacio provisto.

1. Categoría del profeta:

Declaración 1. _____
Declaración 9. _____
Declaración 17. _____
Declaración 25. _____
Declaración 33. _____
Total = _____

Este es tu puntaje de *Profeta*. Los profetas son visionarios que crean avances y energía humana necesaria para impulsar a las organizaciones hacia adelante.

2. Categoría Bárbaro:

Declaración 2. _____
Declaración 10. _____
Declaración 18. _____
Declaración 26. _____
Declaración 34. _____
Total = _____

Este es tu puntaje *bárbaro*. Los bárbaros son líderes que prosperan en la crisis y la conquista, quienes comandan organizaciones durante períodos de cambio rápido.

3. Categoría del constructor:

Declaración 3. _____
Declaración 11. _____
Declaración 19. _____
Declaración 27. _____
Declaración 35. _____
Total = _____

Esta es tu puntuación de *constructor*. Los constructores son desarrolladores de las estructuras especializadas requeridas para un cambio exitoso y crecimiento. Ellos inician el cambio de comando a colaboración.

4. Categoría del explorador:

Declaración 4. _____

Declaración 12. _____

Declaración 20. _____

Declaración 28. _____

Declaración 36. _____

Total = _____

Este es tu puntaje de *Explorador*. Los exploradores son desarrolladores de las habilidades especializadas requeridas para un cambio exitoso y crecimiento. Completan el cambio de comando a colaboración.

5. Categoría sinergista:

Declaración 5. _____

Declaración 13. _____

Declaración 21. _____

Declaración 29. _____

Declaración 37. _____

Total = _____

Este es tu puntaje *sinérgico*. Los sinergistas son líderes que mantienen un equilibrio y continúan El avance de una organización creciente y compleja al unificar y apreciar las diversas contribuciones de profetas, bárbaros, constructores, exploradores y Administradores

6. Categoría de administrador:

Declaración 6. _____

Declaración 14. _____

Declaración 22. _____

Declaración 30. _____

Declaración 38. _____

Total = _____

Este es su puntaje de *administrador*. Los administradores crean sistemas integradores y estructuras, y cambian el enfoque de la organización de la expansión hacia la seguridad.

7. Categoría del burócrata:

Declaración 7. _____

Declaración 15. _____

Declaración 23. _____

Declaración 31. _____

Declaración 39. _____

Total = _____

Este es tu puntaje de *burócrata*. Los burócratas imponen controles estrictos que inhiben la creatividad de los profetas y los hábitos de riesgo de los bárbaros.

8. Categoría aristócrata:

Declaración 8. _____

Declaración 16. _____

Declaración 24. _____

Declaración 32. _____

Declaración 40. _____

Total = _____

Este es tu puntaje *aristócrata*. Los aristócratas son aquellos que heredan el éxito y están alienados de quienes hacen el trabajo real. A menudo causan rebelión y desintegración.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO ESTILOS INSTRUMENTO PUNTUACIÓN REJILLA

Instrucciones: en la cuadrícula de abajo, encierra en un círculo tu puntaje para cada uno de los ocho estilos de liderazgo se muestra en la parte superior. Luego, conecta los círculos con una línea para formar un gráfico de tu preferencia de estilo comparativo

Profeta	Bárbaro	Constructor	Explorador	Sinergista	Administrador	Burócrata	Aristócrata
40	40	40	40	40	40	40	40
39	39	39	39	39	39	39	39
38	38	38	38	38	38	38	38
37	37	37	37	37	37	37	37
36	36	36	36	36	36	36	36
35	35	35	35	35	35	35	35
34	34	34	34	34	34	34	34
33	33	33	33	33	33	33	33
32	32	32	32	32	32	32	32
31	31	31	31	31	31	31	31
30	30	30	30	30	30	30	30
29	29	29	29	29	29	29	29
28	28	28	28	28	28	28	28
27	27	27	27	27	27	27	27
26	26	26	26	26	26	26	26
25	25	25	25	25	25	25	25
24	24	24	24	24	24	24	24
23	23	23	23	23	23	23	23
22	22	22	22	22	22	22	22
21	21	21	21	21	21	21	21
20	20	20	20	20	20	20	20
19	19	19	19	19	19	19	19
18	18	18	18	18	18	18	18
17	17	17	17	17	17	17	17
16	16	16	16	16	16	16	16
15	15	15	15	15	15	15	15
14	14	14	14	14	14	14	14
13	13	13	13	13	13	13	13
12	12	12	12	12	12	12	12
11	11	11	11	11	11	11	11
10	10	10	10	10	10	10	10
9	9	9	9	9	9	9	9
8	8	8	8	8	8	8	8
7	7	7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5
Comando		Colaboración				Desintegración	

Anexo 5

Actividad Simón dice

En primer lugar, para el desarrollo de esta actividad el encargado de recursos humanos debe generar un ambiente agradable para que se pueda dar la actividad con éxito, a su vez para esta actividad es necesario contar con la participación de los integrantes de los departamentos sin la presencia de los Jefes o Gerentes.

Antes de iniciar la sesión de trabajo la persona de recursos humanos dará órdenes o formulara preguntas de las cuales los participantes intentaran cumplir o responderlas esto con la finalidad de romper el hielo y perder el miedo a compartir su opinión. Estas preguntas pueden ser:

- Simón dice: todos los participantes salten en una pierna.
- Simón dice: que todas las participantes mujeres se paren y los participantes hombres se sienten.

Se puede concluir con Simón dice: que todos los integrantes se pongan en un círculo para que el encargado de recursos humanos explique cómo se va proceder en la primera sesión.

Procedimiento

El encargado de recursos humanos les explicara a los participantes que a continuación se le entregara una carta a cada integrante y que estos tienen preguntas las cuales deben responder, en caso de que no deseen responder están en su derecho, pero para efectos de la actividad es necesario conocer la perspectiva actual que tienen de los jefes y Gerentes a quienes reportan. Las preguntas que se encuentran en estas cartas son las siguientes:

- ¿Qué es lo que más me gusta de tu equipo de trabajo?
- ¿Qué te gustaría cambiar de tu entorno de trabajo?
- ¿Menciona un aspecto que mejorarías de tu jefe inmediato?
- ¿Menciona un aspecto positivo de tu jefe inmediato?
- ¿Qué mejorarías de tu entorno dentro de tu departamento?
- ¿Describa a su jefe ideal?

A la siguiente semana de realizar la primera actividad, el encargado de recursos humanos deberá transmitir un informe de los resultados obtenidos con el fin de dar un feedback al Jefe del departamento.

Anexo 6

Actividad de construcción de una nave con legos

Una vez sociabilizado con los Jefes y Gerentes se procede a realizar la segunda actividad la cual consiste en reunir a todos los Jefes y Gerentes departamentales, con el fin de realizar una reflexión sobre el estilo de liderazgo que están ejecutando en el día a día.

Procedimiento

El encargado de recursos humanos reunirá en un espacio abierto a los Jefes y Gerentes, explicándole la dinámica, para esto los participantes deben enumerarse del uno al dos para así poder separarlos en dos grupos. Para esto un tercero ajeno a la situación va ser quien guie a los grupos, con el fin de que asuma un rol distinto, el mismo que será identificado como líder para que la operación de hacer una nave de lego se lleve a cabo, respetando la postura que tome. A cada líder se les asignará un papel el cual tienen una imagen de una nave hecha de legos.

El líder del grupo 1 tomara la postura de un Jefe el cual solamente se dedicará a dar órdenes, esperando a que realicen su trabajo de manera adecuada, y al finalizar el trabajo hará el comentario de que gracias a él la actividad fue un éxito.

Por otro lado, el líder del grupo 2 tomará la postura de un verdadero líder el cual pedirá la ayuda a sus compañeros para poder llevar a cabo la operación de hacer una nave de lego, siempre animando a sus colaboradores para que puedan realizar el trabajo solicitado y al finalizar agradecerá a su grupo porque gracias a ellos se pudo realizar el trabajo.

Al final de la actividad el facilitador, invitara a los participantes de cada grupo a emitir su opinión respecto al estilo de liderazgo que evidenciaron. En donde las reflexiones pueden variar en funciones de las percepciones de cada grupo.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Gastezzi Ruiz, Ericka Michelle**, con C.C: # **0931028211** y **Lalangui Peña, Julen German**, con C.C: # **0920316155** autores del trabajo de titulación: **Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de marzo del 2020

f. _____

Gastezzi Ruiz, Ericka Michelle

C.C: 0931028211

f. _____

Lalangui Peña, Julen German

C.C: 09200316155

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador.		
AUTOR(ES)	Ericka Michelle, Gastezzi Ruiz & Julen German, Lalangui Peña		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic, Efren, Chiquito Lazo, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado/a en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 de marzo del 2020	No. DE PÁGINAS:	122
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Aprendizaje Organizacional, Comportamiento Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Aprendizaje organizacional, cultura organizacional, tipos de cultura, inventario de aprendizaje, factores del aprendizaje, gestión del aprendizaje.		

RESUMEN/ABSTRACT:

El aprendizaje organizacional es un proceso cíclico que tiene como finalidad adquirir y crear conocimientos, llevando a la organización ser competitiva. Estudios previos identificaron que los factores culturales inciden dentro del aprendizaje organizacional, por lo cual, sugiere que se deberían analizar los tipos de culturas organizacionales y como estos rasgos impactan en el aprendizaje organizacional. El presente trabajo de trabajo de titulación tiene como objetivo analizar el impacto de la cultura en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar. Partiendo de la teoría de Cameron y Quinn, se identificó el tipo de cultura predominante dentro de la organización familiar, utilizando el inventario de aprendizaje para realizar una correlación entre los tipos de cultura organizacional y los factores del aprendizaje organizacional. La metodología utilizada fue de carácter correlacional y su enfoque fue mixto con una población objeto de estudio de 100 personas, con una muestra representativa de 80 personas, teniendo un 95% de confiabilidad. Se midió la cultura a través del OCAI y el aprendizaje a través del Inventario de aprendizaje organizacional. Con los resultados obtenidos se concluye que existe una relación negativa entre la cultura Jerarquizada (cultura predominante) y el aprendizaje, es decir, la cultura afecta directamente a los factores del aprendizaje organizacional. Esta información fue utilizada para poder realizar el programa de gestión del aprendizaje organizacional en la empresa familiar.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-98-498-4849 +593-96-708-6888	E-mail: ericka_michelle_96@hotmail.com jglalanguipena@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO DE...)	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419	
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (trabajo de titulación en la web):	