

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**Maestría en Gestión Empresarial**

**INFLUENCIA DEL FEEDBACK LABORAL EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL  
DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE  
COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE TACNA, 2010**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**C.P.C. ROSA LUZMILA CALDERÓN ALANOCA**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*)  
CON MENCIÓN EN GESTION EMPRESARIAL**

**TACNA - PERÚ**

**2012**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**INFLUENCIA DEL FEEDBACK LABORAL EN EL APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN  
REGIONAL SECTORIAL DE COMERCIO  
EXTERIOR Y TURISMO DE  
TACNA, 2010**

**TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 16 DE DICIEMBRE DEL 2011,  
ESTANDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:**

**PRESIDENTE:**



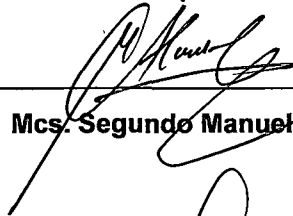
**Mcs. Santos Lucio Guanilo Gómez**

**SECRETARIO:**



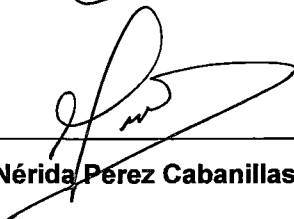
**Mcs. Williams Remigio Sandoval Hurtado**

**MIEMBRO :**



**Mcs. Segundo Manuel Alvarado Contreras**

**ASESOR :**



**Mcs. Nérida Pérez Cabanillas**

## AGRADECIMIENTO

*A Los maestros de la ESPG por sus sabias enseñanzas y dedicación constante.*

*A mi familia por su apoyo incondicional para la concreción de la tesis de maestría.*

## DEDICATORIA

*A Dios, por sus bendiciones y bondad incommensurable, sin cuyo amparo no me hubiera sido posible llegar a cumplir mis aspiraciones.*

*A mis padres por ser mi fuente constante de esfuerzo y dedicación para lograr alcanzar mis metas en la vida.*

*A mi esposo, por su aliento, confianza, amistad y fuerza, para continuar esforzándome en la tarea investigativa.*

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTO .....	i
DEDICATORIA .....	ii
CONTENIDO .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	01

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema .....	06
1.1.1. Problema General .....	10
1.1.2 Problemas Específicos .....	10

1.2	Objetivos .....	12
1.2.1.	Objetivo general.....	12
1.2.2.	Objetivos específicos .....	13
1.3	Hipótesis .....	15
1.3.1.	Hipótesis general .....	15
1.3.2.	Hipótesis específicas .....	15
1.4	Identificación y clasificación de las variables .....	16
1.5	Justificación de la investigación .....	17

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de la investigación.....	19
2.2.	<i>Feedback</i> .....	24
2.2.1.	Definición de <i>feedback</i> .....	24
2.2.2.	Finalidad de <i>feedback</i> .....	25
2.2.3.	Tipos de <i>feedback</i> .....	26
2.2.4.	Fuentes de <i>feedback</i> .....	28
2.2.5.	¿Para qué dar <i>feedback</i> ? .....	29

2.2.6. Condiciones de satisfacción del <i>feedback</i> ? .....	32
2.3. Aprendizaje organizacional .....	34
2.3.1. Tipos y niveles de conocimiento .....	36
2.3.2. Teorías del conocimiento .....	38
2.3.3. Creación del conocimiento organizacional .....	40
2.3.4. El concepto aprendizaje organizacional .....	44
2.3.5. Conceptualización del término aprendizaje organizacional .....	46
2.3.6. Ciclos de aprendizaje organizacional .....	50
2.3.7. Conocimiento según Nonaka y Takeuchi .....	52
2.3.8. Aprender a reflexionar y comunicar según la teoría de Chrisopher Argyris y Donald Schon .....	56
2.3.9. Naturaleza del aprendizaje organizacional .....	61
2.4. Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna .....	63
2.5. Definición de términos .....	68

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Clasificación de la Investigación .....	71
3.2. Diseño de investigación .....	72
3.3. Identificación y operacionalización de las variables .....	72
3.4. Población .....	77
3.5. Instrumentos de recolección de datos .....	77
3.5.1. Cuestionario <i>Job Feedback Survey</i> .....	78
3.5.2. Cuestionario S 21/26 .....	80
3.6. Procedimiento de análisis de datos .....	81

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Características sociodemográficas del personal .....	84
4.2. Resultados de <i>feedback</i> laboral .....	86
4.3. Resultados de aprendizaje organizacional .....	114
4.4. Prueba de hipótesis .....	126

4.5. Discusión .....	146
CONCLUSIONES .....	154
RECOMENDACIONES.....	156
REFERENCIAS .....	159
ANEXOS .....	174

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.-	Características del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010.....	84
Tabla 2.-	Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según señal del <i>feedback</i> laboral, 2010 .....	86
Tabla 3.-	Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del <i>feedback</i> laboral del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010 .....	88
Tabla 4.-	Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del <i>feedback</i> laboral: compañeros positivos y negativos, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010 .....	92
Tabla 5.-	Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del <i>feedback</i> laboral: tarea/ <i>self</i> positivo y negativo, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010 .....	97
Tabla 6.-	Media y desviación típica de la escala del <i>feedback</i> laboral según la fuente: organización / jefe positivo del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010.....	102
Tabla 7.-	Media y desviación típica de la escala del <i>feedback</i> laboral según la fuente: organización / jefe negativo del personal de la Dirección	

	Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010.....	104
Tabla 8.-	Media y desviación típica de la escala del <i>feedback</i> laboral según la fuente: compañeros positivos del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010.....	106
Tabla 9.-	Media y desviación típica de la escala del <i>feedback</i> laboral según la fuente: compañeros negativos del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo Tacna, 2010.....	108
Tabla 10.-	Media y desviación típica de la escala del <i>feedback</i> laboral según la fuente: tarea / <i>self</i> positivo del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010.....	110
Tabla 11.-	Media y desviación típica de la escala del <i>feedback</i> laboral según la fuente: tarea / <i>self</i> negativo del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010.....	112
Tabla 12.-	Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional, 2010.....	114
Tabla 13.-	Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión nivel individual / en mi organización, 2010.....	116
Tabla 14.-	Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión grupo / equipo, 2010.....	119

Tabla 15.-	Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión mi organización, 2010 .....	122
Tabla 16.-	Prueba de <i>Shapiro – Wilk</i> .....	127
Tabla 17.	Correlaciones entre organización/jefe positivo y aprendizaje organizacional .....	128
Tabla 18.	Correlaciones entre organización/ jefe negativo y aprendizaje organizacional .....	131
Tabla 19.	Correlaciones entre organización/ jefe negativo y aprendizaje organizacional .....	134
Tabla 20.	Correlaciones entre organización/ jefe negativo y aprendizaje organizacional .....	136
Tabla 21.	Correlaciones entre organización/jefe negativo y aprendizaje organizacional .....	138
Tabla 22.	Correlaciones entre organización/jefe negativo y aprendizaje organizacional .....	141
Tabla 23.	Prueba de Chi - cuadrado .....	145

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.-	El conocimiento y su cadena de valor .....	37
Figura 2.-	Espiral de creación del conocimiento organizacional .....	44
Figura 3.-	<i>Workplace Learning</i> .....	60
Figura 4.-	Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo De Tacna, según señal del <i>feedback</i> laboral, 2010.....	87
Figura 5.-	Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del <i>feedback</i> laboral: organización jefe positivo, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010.....	89
Figura 6.-	Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del <i>feedback</i> laboral: organización jefe negativo, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010.....	90
FIGURA 7.-	Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del <i>feedback</i> laboral: compañeros positivos, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010 .....	93
Figura 8.-	Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del <i>feedback</i> laboral: compañeros negativos, del personal de la Dirección Regional	

	Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010 .....	94
Figura 9.-	Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del <i>feedback</i> laboral: tarea/ self positivo, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010 .....	98
Figura 10.-	Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del <i>feedback</i> laboral: tarea/ self negativo, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010 .....	99
Figura 11.-	Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional, 2010 .....	115
Figura 12.-	Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión nivel individual / en mi organización, 2010 .....	117
Figura 13.-	Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión grupo / equipo, 2010.....	120
Figura 14.-	Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión mi organización, 2010.....	123
Figura 15.-	Diagrama de dispersión de las variables Organización /Jefe Positivo y Aprendizaje Organizacional .....	129
Figura 16.-	Diagrama de dispersión de las variables	

	Organización /Jefe Negativo y Aprendizaje Organizacional .....	132
Figura 17.-	Diagrama de dispersión de las variables Compañeros positivos y Aprendizaje Organizacional .....	135
Figura 18.-	Diagrama de dispersión de las variables Compañeros Negativos y Aprendizaje Organizacional .....	137
Figura 19.-	Diagrama de dispersión de las variables Compañeros Tarea / Self Positivo y Aprendizaje Organizacional .....	139
Figura 20.-	Diagrama de dispersión de las variables Compañeros Tarea / Self Negativo y Aprendizaje Organizacional .....	142

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de *feedback* laboral

Anexo 2: Cuestionario aprendizaje organizacional

## RESUMEN

El objetivo del estudio se centró en determinar si el feedback laboral influye en el aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, en el año 2010. El diseño fue no experimental, transversal y prospectivo. La población de estudio, fueron once trabajadores. Se utilizó el cuestionario Job Feedback Survey de 55 ítems para medir la variable feedback laboral y el cuestionario de Aprendizaje Organizacional que comprende 43 ítems, ambos instrumentos con respuestas tipo Likert de cuatro alternativas.

Los principales resultados indican que el feedback disponible en el ámbito de estudio en función de la señal es negativo (63,65 %). Predomina el nivel de aprendizaje organizacional medio y bajo con un 36,36 % en cada caso. Se concluye que el feedback laboral influye significativamente en el aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna ( $P: <0,05$ ).

## **ABSTRACT**

The objective of the study was to determine if the feedback at work has an influence on the Knowledge Management of Foreign Trade and Tourism Sectorial Direction of Tacna employees, during the year 2010. The design of the investigation was non experimental, transversal and prospective. The sample was composed of eleven employees. The Job Feedback fifty five items type questionnaire was used to measure the feedback at work variable and the Knowledge Management questionnaire that includes forty three items.

The main results demonstrate that the available feedback in the study field in reference to the signal is negative (63, 65 %). The most important factor is the level of knowledge management (36, 36 %). As a conclusion feedback at work has a significant influence on knowledge management in relation to the employee's performance at the Foreign Trade and Tourism Sectorial Direction of Tacna of Tacna's ( $P: <0,05$ ).

## INTRODUCCIÓN

Se entiende por conocimiento la aprehensión intelectual de un objeto, de sus cualidades y de sus relaciones con otros objetos. El conocimiento se manifiesta en aptitudes, pericia y experiencia de los miembros de la organización. "El conocimiento es personal y está distribuido en toda la organización; actualmente las organizaciones diseñan estructuras sociales y técnicas para fomentar que se comparta internamente el conocimiento de sus miembros" (Álvarez, 2005) con fines de aprendizaje. Sin embargo, actualmente el aprendizaje se extiende a las instituciones, que son aquellas capaces de aprovechar las experiencias y conocimientos obtenidos en el quehacer diario, para mejorar sus procesos y productos a futuro. Siguiendo a Senge (1990), las organizaciones que aplican el aprendizaje organizacional son "organizaciones donde el personal expande continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desea, donde los nuevos patrones de pensamiento se nutren, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente está continuamente aprendiendo a ver el todo". El estado del arte, nos permite precisar que en Estados Unidos, King (2001) en el

ámbito empresarial privado, desarrolló un estudio para proponer el concepto de aprendizaje organizacional, desde el punto de vista de los gerentes de la tecnología de la información, para lo cual comparó seis enfoques disímiles: sistemas de información, propiedad intelectual, conocimiento individual, gestión del conocimiento, innovación y aprendizaje organizacional, basado en siete criterios también diferentes, a saber : conceptos básicos, enfoque, objetivos, procesos, sistemas, medidas de desempeño y cultura. Concluye que, una definición universal de aprendizaje organizacional resultaba inconveniente, pues los enfoques, sin duda, presentaban disonancias que obstaculizaban la unificación del concepto.

En la República de Alemania, Doytchev & Hibberd (2009), también realizaron estudios en más de veinte compañías, con el propósito de describir la representación del aprendizaje organizacional en un aspecto específico, como las prácticas de seguridad industrial. Concluyeron, que el aprendizaje organizacional, constituía una variable útil para realizar investigaciones sobre accidentes laborales.

En Asia, Yang et al (2007), también indagaron sobre la influencia de la implementación del aprendizaje organizacional en el rendimiento de negocios. Los hallazgos, indicaron que el aprendizaje

a nivel de una organización, ineludiblemente formaba parte de los procesos de innovación y era elemento fundamental para alcanzar la competitividad.

En Australia, Love *et al* (2000) se centraron en dos variables: el aprendizaje organizacional y la calidad total, en industrias de la construcción, las cuales, no dieron apertura a los constructos señalados.

Sin duda, el aprendizaje organizacional, es una herramienta que promueve la adquisición de conocimientos de manera conjunta dentro de una organización para mejorar la calidad de sus productos o del servicio que presta.

De otro lado, la gestión moderna, sostiene que un aspecto primordial para alcanzar el éxito y ser competitivos, en un medio globalizado, es la gestión de las personas ligada a la tecnología y por ende a los procesos innovadores, por lo que resulta necesario trabajar esa relación. Sin embargo, aunque los directivos y empleados, comparten y dan por valederos los conceptos precitados, también es cierto, que existen elementos que aparecen como mediadores y/o obstaculizadores de dicha relación. En tal sentido,

para facilitar el logro de los objetivos, el personal requiere de información para aprender y corregir, tanto en aspectos técnicos e interpersonales, a través de un *feedback* efectivo, que permita retroalimentar los procesos e interrelaciones que se producen en un determinado contexto laboral.

Actualmente, en el Perú, así como en otras latitudes, no sólo las organizaciones privadas, sino también las organizaciones públicas, han incidido en la mejora de sus procesos y servicios, atendiendo a un pedido de la población de más y mejores servicios públicos, lo que requiere de gobiernos que desarrollen una gestión pública de calidad, que mejore la prestación de los servicios. Los servicios públicos peruanos, tienen un marco jurídico que los regula. En tal sentido, los nuevos paradigmas que guían la gestión en el siglo XXI, motivaron la presente investigación, la cual ha centrado su análisis en la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, la que tiene como responsabilidad la implementación y ejecución de las políticas nacionales y regionales en materia de comercio exterior, turismo y artesanía, promoción de las exportaciones y de las negociaciones internacionales en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, competencias

vinculadas con el desarrollo de la región Tacna y los objetivos sectoriales y nacionales en materia de comercio exterior y turismo.

Se partió del análisis de la variable *feedback* laboral, como un elemento primordial para la retroalimentación a nivel del Jefe, de los compañeros y del propio trabajador y por otro lado, el examen de la variable aprendizaje organizacional y su interrelación, las que consideramos como elementos críticos para que una organización y sus personas compartan el conocimiento, innoven, se desarrollen y sean exitosas.

Finalmente, es necesario mencionar que el trabajo está estructurado en cuatro capítulos: El primero, aborda el problema de investigación. El segundo capitulado, contiene el Marco Teórico que fundamenta el estudio. El marco metodológico, es el tercer capítulo que aborda la metodología e instrumentos con los cuales se acopió la información. Finalmente el capítulo cuatro, presenta los resultados y la discusión.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Descripción del problema**

En el contexto laboral, uno de los aspectos de la comunicación analizado y mencionado con frecuencia, está referido al hecho que pocas veces sus integrantes conocen con precisión qué piensan de ellos, aquéllos con quienes se relacionan en el desempeño de sus tareas o funciones. Es así que muchas veces, la percepción del superior jerárquico acerca de lo que piensan su subordinado sobre sus actitudes o sobre las decisiones que toma, y lo que éste realmente opina al respecto, por ejemplo, no siempre coinciden. El subordinado, con frecuencia, teme expresar lo que piensa o no encuentra espacios para expresarlo. Tales barreras comunicacionales, constituyen en el ámbito laboral un problema para el jefe o directivo, porque ignora que piensan de él sus subordinados, que piensan los

subordinados sobre su propio desempeño, o como cree que los demás perciben su desempeño en aspectos referidos al *feedback* laboral.

Otro aspecto importante en el contexto de las organizaciones, es el aprendizaje organizacional, concebido como un fenómeno compuesto y complejo toda vez que el objeto de estudio es social y está vivo. Es sabido que las ventajas competitivas sostenibles están basadas en el aprendizaje, toda vez que la organización debe utilizar el conocimiento como un recurso y una capacidad a desarrollar y promover internamente. La teoría de los recursos y capacidades, considera el conocimiento como un recurso básico intangible, que permite el desarrollo de capacidades dinámicas, lo que le permite reconfigurar sus ventajas distintivas y competitivas. Respecto a lo señalado, Chiavenato en el año 1998, planteó cinco técnicas para el desarrollo en el campo del desarrollo organizacional, en el cual se desenvuelve los procesos de aprendizaje organizacional: a) Método de retroalimentación de datos, b) desarrollo de equipos, c) enriquecimiento y ampliación del cargo, d) entrenamiento en sensibilidad y e) la consultoría de procesos" (Chiavenato, 1998) Justamente, el método de retroalimentación

constituye un *feedback*, que según Zacarías parte de un “(...) inventario de datos para varios aspectos del proceso organizacional. [ los cuales son ] sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para analizar resultados y planear las medidas correctas para cada nivel de la organización” (López & López, 2001), y como técnica de cambio de comportamiento, nace del principio de que cuanto más datos cognoscitivos el trabajador reciba respecto de una situación, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente, lo que generaría un aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los pares, de los procesos grupales y de la dinámica de la organización.

Es así, que del panorama expuesto, no puede sustraerse la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna (DIRCETUR), organismo responsable de la implementación y ejecución de las políticas nacionales y regionales en materia de comercio exterior, turismo y artesanía; así como de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, organización pública que tiene como principales presiones el desarrollo tecnológico innovador, la apertura de mercados y la competencia. Por ello, la

capacidad de la DIRCETUR , vista como sistema, para adaptarse a cambios imprevistos, atender necesidades globales y aprender a incorporarse a la competencia se ha vuelto exigencia de un nuevo escenario que plantea la necesidad de que ésta sea una organización aprendiente, que pueda adecuarse rápidamente a los cambios y sostenerse en un entorno que demanda capacidad de innovación, ya que la administración del conocimiento y la promoción del aprendizaje basado en procesos de *feedback* laboral, se han convertido en aspectos clave que la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo, debería considerar como fundamentales para mantener la productividad e incrementar la capacidad de innovación en las instituciones. Sin embargo, se ha observado que muchas veces en la DIRCETUR no se desarrolla un *feedback*, que permita detectar y corregir los errores existentes a través de cambiar el comportamiento de las rutinas, lo que presumiblemente se relacionaría con determinados niveles de aprendizaje organizacional. Al respecto, no se han realizado investigaciones sobre el estado del *feedback* laboral en la DIRCETUR y menos aún, cómo se relaciona con los procesos de aprendizaje organizacional, conocimiento que resulta relevante en los procesos de cambio y retroalimentación para promover el

aprendizaje organizacional y con ello evitar que aquellos se conviertan en obstáculos para el logro de los objetivos y cumplimiento de las funciones de la DIRCETUR de la Región Tacna.

Lo expuesto, nos ha llevado a analizar la influencia del *feedback* laboral en el aprendizaje organizacional del personal de la DIRCETUR de Tacna.

#### **1.1.1. Problema general**

¿De qué manera influye el *feedback* laboral en el aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, en el año 2010?

#### **1.1.2. Problemas específicos**

a) ¿Cómo es el *feedback* disponible en la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, en el año 2010?

- b) ¿Cómo es el nivel de aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, en el año 2010?
- c) ¿El *feedback* disponible en función de la fuente escala organización / jefe positivo se relaciona con el aprendizaje organizacional?
- d) ¿El *feedback* disponible en función de la fuente escala organización / jefe negativo se relaciona con el aprendizaje organizacional?
- e) ¿El *feedback* disponible en función de la fuente escala compañeros positivos se relaciona con el aprendizaje organizacional?
- f) ¿El *feedback* disponible en función de la fuente escala compañeros negativos se relaciona con el aprendizaje organizacional?

g) ¿El *feedback* disponible en función de la fuente escala tarea/ *self* positivo se relaciona con el aprendizaje organizacional?

h) ¿El *feedback* disponible en función de la fuente escala tarea/ *self* negativo se relaciona con el aprendizaje organizacional?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera influye el *feedback* laboral en el aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, en el año 2010.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- a) Identificar el *feedback* disponible en la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, en el año 2010.
  
- b) Identificar el nivel de aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, en el año 2010.
  
- c) Identificar de qué manera el *feedback* disponible en función de la fuente *escala organización / jefe positivo* se relaciona con el aprendizaje organizacional.
  
- d) Identificar de qué manera el *feedback* disponible en función de la fuente *escala organización / jefe negativo* influye en el aprendizaje organizacional.

e) Identificar de qué manera el *feedback* disponible en función de la fuente *escala compañeros positivos* se relaciona con el aprendizaje organizacional.

f) Identificar de qué manera el *feedback* disponible en función de la fuente *escala compañeros negativos* se relaciona con el aprendizaje organizacional.

g) Identificar de qué manera el *feedback* disponible en función de la fuente *escala tarea self positivo* se relaciona con el aprendizaje organizacional.

h) Identificar de qué manera el *feedback* disponible en función de la fuente *escala tarea self negativo* se relaciona con el aprendizaje organizacional.

### **1.3. Hipótesis**

#### **1.3.1. Hipótesis general**

El *feedback* laboral influye significativamente en el aprendizaje organizacional en el trabajo del personal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, en el año 2010.

#### **1.3.2. Hipótesis específicas**

- a) El *feedback* disponible en función de la fuente *escala organización / jefe positivo* se relaciona con el aprendizaje organizacional.
  
- b) El *feedback* disponible en función de la fuente *escala organización / jefe negativo* se relaciona con el aprendizaje organizacional.
  
- c) El *feedback* disponible en función de la fuente *escala compañeros positivos* se relaciona con el aprendizaje organizacional.

- d) El *feedback* disponible en función de la fuente *escala compañeros negativos* se relaciona con el aprendizaje organizacional.
- e) El *feedback* disponible en función de la fuente *escala / tarea self positivo* se relaciona con el aprendizaje organizacional.
- f) El *feedback* disponible en función de la fuente *escala tarea/ self negativo* se relaciona con el aprendizaje organizacional.

#### **1.4. Identificación y clasificación de las variables**

- **Variable *Feedback* Laboral**

Por la función que cumple en la hipótesis: independiente

Por su naturaleza: activa

Por el método de estudio: cuantitativa

Por la posesión de la característica: discreta

Por los valores que adquiere: polinomía

- **Variable Aprendizaje Organizacional**
- Por la función que cumple en la hipótesis : dependiente
- Por su naturaleza: pasiva
- Por el método de estudio: cuantitativa
- Por la posesión de la característica: discreta
- Por los valores que adquiere: politomía

### **1.5. Justificación de la investigación**

La globalización y el desarrollo de las sociedades contemporáneas, ha conllevado a que las organizaciones busquen nuevas formas y estilos para alcanzar la efectividad en la gestión de sus procesos, en los cuales resulta primordial que el desarrollo de sus actividades sea ordenado, a fin de elevar el desempeño individual de sus recursos humanos, así como el organizacional, a través de procesos más viables en el cumplimiento de sus fines y objetivos estratégicos. En tal sentido, el estudio del aprendizaje organizacional aunado al *feedback* laboral, como un elemento para retroalimentar los procesos y el desempeño laboral, se convierten en una vía sustentable para el desarrollo de la organización.

Desde el punto de vista teórico, la investigación generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente de la línea de investigación abordada, así como dentro del ámbito de la gestión empresarial, ya que se confrontan teorías y paradigmas.

Desde el punto de vista práctico, consideramos con prudencia que los resultados permitirán a la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, retroalimentar los procesos de organización estratégica, gestión de personal, entre otros.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **En el ámbito internacional**

Rosales, Gómez y Sandoval (2008) en la ciudad de México, realizaron un estudio sobre “El aprendizaje organizacional y la innovación como un factor de competitividad en las organizaciones”, concluyendo que a) Si se desea alcanzar mayores niveles de competitividad, es indispensable tener conciencia de que los valores del aprendizaje organizacional y la innovación, tanto en procedimientos administrativos, productivos y a nivel tecnológico, poseen como factores determinantes la competitividad de las organizaciones, b) Es necesario crear en las organizaciones procesos sinérgicos a través de conocimientos compartidos y

aprendizaje organizacional que añadan valor y competitividad, y c) El desarrollo económico debe relacionarse conceptualmente con la innovación, la competitividad y el aprendizaje organizacional.

Almuiñas y Galarza (2004) realizaron en Cuba, la investigación denominada "El aprendizaje organizacional como elemento básico en la elaboración de la proyección estratégica de universidades de reciente creación: Valoración de tres experiencias". Las principales conclusiones al terminar la evaluación de tres instituciones universitarias, fue que a) La experiencia demostró que la experimentación como parte esencial del aprendizaje organizacional es una vía efectiva, a través de la cual se pueden introducir nuevos enfoques, controlando sus resultados para después proceder a incorporar nuevas iniciativas debido a la retroalimentación, b) La aplicación del proyecto piloto y de demostración, permitió aprender haciendo y el aprendizaje de los propios errores han sido fuentes fértiles en el caso de las experiencias desarrolladas.

En Venezuela, Ramírez en el año 2006, desarrolló la tesis "El Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Públicas de Salud del Estado Yaracuy Caso: Hospital General de San Felipe Dr. Plácido D. Rodríguez Rivero". Los principales resultados son : a ) En relación al dominio personal, existen grupos con iniciativas de cambio, pero las limitantes de recursos humanos y materiales, el ambiente de trabajo inadecuado y la no aplicación de normas y políticas, no permiten establecer planes estratégicos que involucren a todo el personal en un objetivo claro, b) Aprendizaje en equipo: No existe una disciplina de trabajo en equipo, evidenciado que, los momentos para discutir problemáticas y abrir el diálogo son casi inexistentes, aunado a la poca comunicación; c) Participación ciudadana: Existen grupos que participan notablemente y que se encuentran en sobre participación, pero existe un porcentaje mucho más elevado que se mantiene distante, lo cual contribuye a que la práctica de la administración consultiva se dé en grupos específicos .

Concluye que, el aprendizaje organizacional de los departamentos de estudio está basado en soluciones aleatorias de problemas, escasa participación, beneficios a corto plazo y

ausencia de una estructura formal de participación (Ramírez, 2006).

En México, Delgado, Lara y Vásquez, en el año 2010, realizaron el estudio denominado “El Aprendizaje Organizacional en el Sector Privado: El Caso de México”. La muestra estuvo compuesta por Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) predominando entre los 68 encuestados el sexo masculino sobre el femenino. Se utilizó una escala de Lickert de diez puntos, basados en el modelo de Peter Senge y cuatro preguntas abiertas.

Los resultados informan que, no se encontraron diferencias significativas para los factores dominio personal, pensamiento sistémico, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo, para las empresas de la industria de la construcción, automotriz y educación. Sin embargo, al comparar las empresas nacionales (n= 46) y las internacionales (n= 22) si se encontró diferencias significativas, siendo la media de las empresas de capital extranjero mayor que aquéllas de los negocios de capital mexicano, lo que según los autores, significaría que los cinco factores se practican más

en las empresas internacionales [media =7,4 para las cinco disciplinas] que en las locales [media = 6,3 para las cinco disciplinas] (Delgado *et al* , 2010).

García A., Ovejero A., realizaron el estudio “*Feedback* laboral y satisfacción” en la región de Oviedo, España, con el objetivo de analizar que fuentes (aluden a la organización/supervisor, compañeros, tarea/*self*) y señal del *feedback* (positiva, negativa) están más relacionadas con las distintas dimensiones de la variable satisfacción laboral.

La muestra estuvo constituida por 775 empleados de un Ayuntamiento asturiano. Las conclusiones fueron que la fuente de *feedback* "Organización/ supervisor positivo" está más relacionada con una mayor satisfacción, especialmente con la supervisión (García, Ovejero, 2006).

## **2.2. Feedback**

### **2.2.1. Definición de *feedback***

*Según Medina C (2005), el feedback laboral,*

(...) consiste en comunicar en forma verbal y /o no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y cómo ésta nos afecta. Incluye un componente perceptual (lo que yo observo en la conducta del otro) y un componente emocional (qué sentimientos provoca en mi la conducta observada).

El *feedback* es un término tomado de la cibernética, es así que Edward Hall (1984, citado por Chantal, 1997, 45), precisa que:

La cibernética es el estudio de los mecanismos de control. Cuando se trata de conducir un barco, la función del piloto, así como la del piloto automático, es corregir la tendencia natural del barco a desviar el rumbo establecido para un viaje. El piloto utiliza diversos instrumentos y ayudas, brújulas, mapas astronómicos y

sistema inercial, que le permiten mantener el rumbo. El viento, las olas, las corrientes del océano y los defectos del casco de un barco contribuyen a hacerlo desviar del rumbo que debería tener. La relación entre las fuerzas que hacen desviar el navío y las que por el contrario le mantienen en el curso establecido es lo que llamamos *feedback*: es un intercambio de informaciones en el curso del cual se trata de determinar el grado de desviación del rumbo del barco y en función de esta información, la corrección necesaria para volver al rumbo correcto.

### **2.2.2. Finalidad del *feedback***

Su propósito es reflejarle a los demás que comportamientos pueden seguir realizando, dado los efectos positivos que causa sobre los otros, o cuáles modificar o cambiar en función del impacto negativo que ejercen. El *feedback* es un mecanismo importante que aumenta el valor de algunas reglas de actuación y disminuye el valor de otras. La retroalimentación llega al cerebro a partir de dos inicios diferentes: a) Desde el

entorno, por medio de los efectos sobre el cuerpo y b) Desde la comunicación intencional de un *maestro*. Esta segunda fuente, puede darse a partir de un amigo, del jefe en el trabajo, de los compañeros de labor, entre otros, siendo por este medio que la retroalimentación aumenta o disminuye el valor de las reglas de actuación, según el caso (Medina, 2005).

### **2.2.3. Tipos de *feedback***

Habitualmente, se tiene dos tipos de retroalimentación (Medina, 2005):

- a) Negativa: Hace menos probable el uso de la regla de actuación no óptima, pero no muestra cuál debe ser la regla de actuación a usar en el futuro en lugar de la otra.
  
- b) Positiva: Contrariamente a la retroalimentación negativa, si una buena respuesta recibe retroalimentación positiva, aumentará los valores de la regla de actuación a usar y creará en una situación próxima, una regla de actuación más general y de alto valor, que probablemente usará en el futuro.

Una segunda clasificación propone los siguientes tipos de *feedback*:

**Silencioso:** No hay respuesta. Es un *feedback* negativo. En ningún momento se le dice al individuo si su conducta es correcta o incorrecta.

**Crítico:** Hace énfasis en los comportamientos no deseados. Es un tipo de *feedback* negativo, que se centra en la percepción de los fracasos del sujeto. Este tipo de *feedback* suele causar que aquellas personas que no tiene confianza en sí misma tengan miedo a recibirlo y se desmotiven.

**De refuerzo o positivo:** Se refuerzan los comportamientos esperados del individuo. Se centra en la percepción de los éxitos del individuo, y le motiva a continuar trabajando.

**Constructivo:** Está intrínsecamente vinculado con el proceso de aprendizaje. Cuando se proporciona *feedback*, básicamente se está ayudando a alguien a que aprenda nuevos conocimientos, nuevas habilidades o a mejorar comportamientos o rendimientos.

Para proporcionar *feedback* constructivo hay que analizar la situación actual, determinar los objetivos, evaluar a los destinatarios, proporcionar un clima adecuado, comunicar eficazmente, describir el comportamiento, buscar soluciones conjuntas y obtener un acuerdo.

#### **2.2.4. Fuentes de *feedback***

Hanser y Muchinsky en el año 1978, constatan la existencia de cuatro fuentes de las cuales proviene el *feedback* laboral: a. Organización, b. Superior, c. Compañeros y d. Tarea/self.

Las tres primeras con una distancia psicológica mayor del sujeto y la cuarta más cercana psicológicamente. Señala García que muchas veces “los trabajadores conceden mayor importancia a la fuente que les ofrece la información, y determinar diferencias respecto a las preferencias sobre qué tipo de información reciben y de qué fuente (García, Ovejero, 2006). Hanser y Muchinsky (1978) plantean que se podría entender el enriquecimiento del trabajo como una reestructuración del ambiente informativo, toda vez que cuando

se enriquece el trabajo, se aumenta el nivel de control que el individuo tiene sobre su trabajo, reestructurando las posiciones más bajas, para que se parezcan a las más altas. Estas aseveraciones encuentran consenso con las de Hackman y Oldham (1975, 1976), que además señalan la posibilidad de dar mayor relevancia a la información que proviene del propio trabajo y del individuo que los realiza, es decir, al *feedback* autogenerado, para menoscabar una excesiva sensación de control por parte de los trabajadores, si el *feedback* proviene exclusivamente de fuentes externas al mismo.

### **2.2.5. ¿Para qué dar *feedback* ?**

Según Giraudier (2007), la utilidad del *feedback* laboral se evidencia en que:

- a. Alienta la comunicación con sus colaboradores.
- b. Reduce el tiempo de formación, fomentando la productividad.
- c. Orienta a los miembros de su equipo cuando lo necesitan.

- d. Potencia su delegación de responsabilidades.
- e. Aumenta su credibilidad ante los colaboradores.

<b>Escalas de Medición del <i>feedback</i> laboral en función de la combinación señal y la fuente</b>	<b>Aspectos que mide</b>
<p>Escala 1. <i>Ítems</i> positivos del Supervisor/Organización</p>	<p>Conducta del supervisor positiva, Reconocimiento formal positivo, Datos recogidos formales positivos</p>
<p>Escala 2. <i>Ítems</i> negativos del Supervisor/</p>	<p>Consecuencias negativas, Expresiones negativas</p>
<p>Escala 3. <i>Ítems</i> positivos de los Compañeros.</p>	<p>Compañeros positivos.</p>
<p>Escala 4. <i>Ítems</i> negativos de los Compañeros.</p>	<p>Compañeros negativos directos, Compañeros negativos indirectos.</p>

Escala 5. *Ítems* positivos de la Tarea/self.

Comparación positiva con otros. Comparación positiva consigo mismo.

Estándares internalizados positivos, Dominio positivo de la tarea.

Escala 6. *Ítems* negativos de la Tarea/self. Incluye 11 *Ítems*

Comparaciones negativas con otros,

Dominio negativo de la tarea y Problemas de tiempo negativos

Detrás de cada *feedback* siempre hay una persona que lo emite y una que lo recibe, con sus propias percepciones y sentimientos. Hay que partir de la idea de que, tanto en la vida cotidiana como en la profesional, nos vamos a ver en situaciones en las que es necesario hacer una crítica a alguien y que, si nosotros mismos partimos de la idea de que son "un mal trago" o algo negativo ¿cómo no lo van a ver así los que las reciban? (Bossi, 2001, ¶ 2).

Es evidente, que el proceso de *feedback* afecta el desarrollo de las relaciones humanas, por lo que Bossi (2001, ¶ 4) precisa que este proceso implica que quien lo da, conoce el objetivo que tiene la otra persona, es decir, qué resultados espera lograr, además observa si está dentro o fuera del rumbo o bien, percibe que dada la situación contextual no conseguirá sus propósitos (Bossi, 2001).

#### **2.2.6. Condiciones de satisfacción del *feedback***

Bossi (2001), aclara que existen ciertas condiciones que enmarcarían el *feedback* como un proceso satisfactorio para los fines intrínsecos:

**El motivo.** Quien da *feedback* lo hace sobre aspectos que la otra persona definió como sus objetivos a lograr (los puertos), por lo tanto, el motivo (el para qué) de la conversación siempre estará centrado en cómo, quien da el *feedback*, puede ayudar a quien lo recibe a

mejorar la efectividad en la consecución de “sus” objetivos.<sup>1</sup>

**El permiso o la pertinencia.** A los seres humanos nos cuesta escuchar nuestros errores o lo que otras personas tengan para decirnos respecto de nuestro comportamiento. Es por ello que la persona que recibe el *feedback* debe primero que nada, querer recibirlo y estar dispuesta a escuchar. Sino toda la conversación es inútil y probablemente resentirá la relación.

**Efectividad.** Cuando hablamos de efectividad en la consecución de objetivos no solo nos referimos a los aspectos relacionados a tareas concretas, sino también a como se consiguen esos resultados (rumbos elegidos), como quedan las relaciones con las personas (el equipo) con las que se interactuó para conseguir los mismos y que se aprendió del todo el proceso.

**Libertad.** El desafío de quien da *feedback*, es realizar la conversación de *feedback* de forma tal que quien lo reciba “pueda elegir” si da por válidas y útiles las opiniones y observaciones que recibe. Y si las aplica para corregir su rumbo.

**Mejor las preguntas.** Al otro, probablemente le sirvan más tus buenas preguntas, que tus respuestas, recuerda

---

<sup>1</sup> Las negritas son nuestras.

que el proceso de *feedback* es para el "otro". Creemos que las preguntas abren más posibilidades que las respuestas, sobre todo cuando, quien da *feedback*, cree que las soluciones que trae son "verdades". Atención, cuidado con el típico desvío que se produce en este tipo de conversaciones: Pelearse por quién tiene las mejores razones sobre porque pasó lo que pasó. Cuando te des cuenta de esto, recuerda que la conversación de *feedback* no está comprometida con las razones de lo que pasó en el pasado, sino con el compromiso a lograr los objetivos que aún no alcanzó el otro. Es fundamental que te salgas de la deriva (pelea por quien tiene razón) y te centres en las posibilidades de acción futura del otro para obtener los resultados a los que aspira.

### **2.3. Aprendizaje organizacional**

Para comprender en su cabal dimensión el aprendizaje organizacional, es necesario definir algunos conceptos, ya que el aprendizaje es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento con sus diferentes características y jerarquías racionales.

El primer concepto clave es el intelecto, el cual consiste en la capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento. En una frase, es la

capacidad para desarrollar de una manera racional la inteligencia.

El objeto más elemental de la inteligencia es el dato, el cual representa un objeto o evento observable; cuando reunimos y ordenamos una serie de datos tenemos el siguiente nivel cognoscitivo, que es la información, en la que ya encontramos un significado humano asociado a un objeto o evento observable.

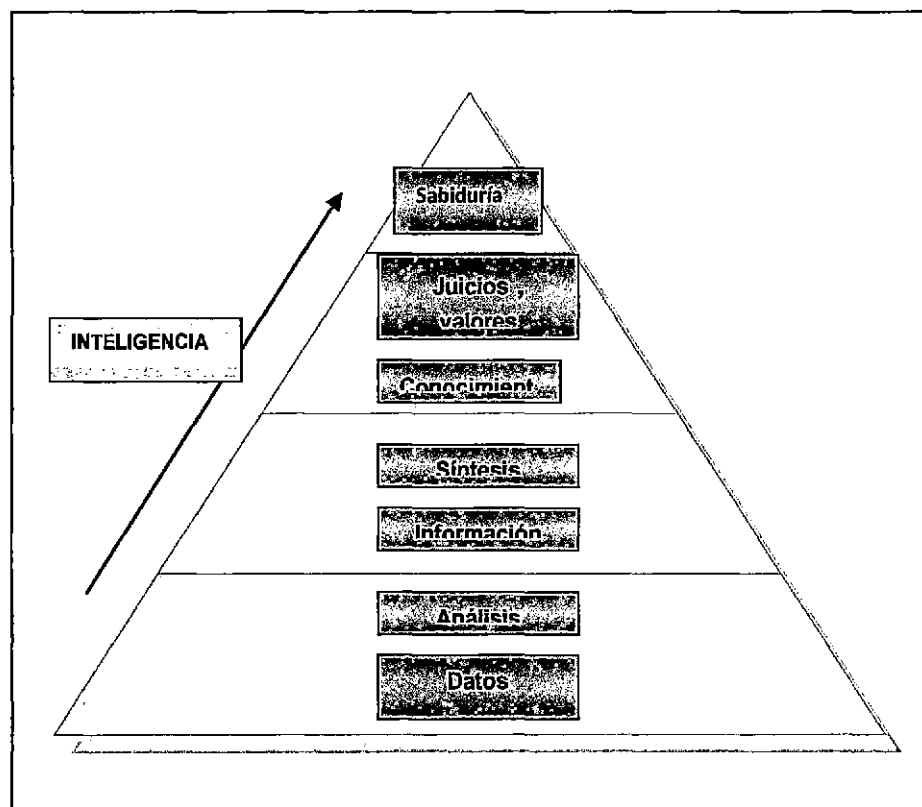
A partir de la información ordenada, clasificada, sistematizada, llegamos al conocimiento propiamente dicho, el cual puede definirse de distintas maneras: a) aseveraciones que sirven como modelos de conducta, b) entendimiento teórico o práctico de una materia, c) información aplicada, d) proceso de síntesis en el cual cierta información es comparada con otra y se combina para establecer relaciones significativas, e) información almacenada, o modelos, que es utilizada por una persona para interpretar, predecir, y responder.

### **2.3.1. Tipos y niveles de conocimiento**

Ahora bien, el conocimiento como tal puede ser de diferentes tipos, de acuerdo con su naturaleza racional. Por ejemplo, existe el conocimiento proposicional (saber qué), el procedural (saber cómo), el de descubrimiento (saber por qué) y el saber contextual (saber quién). Cada uno de estos tiene diferentes estructuras de representación y puede transmitirse de una persona a otra a través de diversos medios físicos. Y es esta característica de transmisibilidad la que hace del conocimiento un objeto del aprendizaje (Álvarez, García, 2006)

Por su complejidad, el conocimiento puede clasificarse en 1) hechos, que describen relaciones arbitrarias entre objetos, símbolos o eventos; 2) conceptos, conjunto de hechos, eventos o símbolos con atributos comunes; 3) reglas, conjunto de operaciones y pasos utilizados para llevar a cabo una tarea, solucionar un problema o producir algo; y 4) reglas de orden superior o conocimiento heurístico, que consiste en la invención o aplicación de reglas a situaciones novedosas. En síntesis, los tipos y niveles de conocimiento que son objeto de la inteligencia van desde los datos más simples y evidentes de la

realidad (concreta o abstracta) hasta la sabiduría (Figura 1), formando una cadena de valor constituida por acciones del intelecto que van desde el análisis hasta la valoración crítica de las experiencias o la formulación de reglas heurísticas (invención de nuevos conocimientos) para enfrentar situaciones nuevas con diferentes tipos de respuestas.



Tomado de Álvarez Castaño en Aprendizaje de la organización, juegos de empresa y dinámica de sistemas

**Figura 1.**  
**El conocimiento y su cadena de valor**

### 2.3.2. Teorías del conocimiento

En el fenómeno del conocimiento se encuentran frente a frente la conciencia y el objeto: el sujeto y el objetivo. Por ende el conocimiento, puede definirse como una *determinación del sujeto por el objeto*. Un conocimiento es verdadero si su contenido concuerda con el objeto mencionado (Vargas – Mendoza, 2006).

Las teorías del origen del conocimiento (epistemologías clásicas) se han debatido entre el racionalismo y el empirismo. El primero fundado en la capacidad intelectual, ya que dicha postura epistemológica sostiene que es el pensamiento y la razón, la fuente principal del conocimiento humano. Sus principales exponentes, los encontramos en Platón, posteriormente en Plotino y San Agustín, como también en Malebranche, Descartes y Leibnitz. El segundo, en la experiencia del sujeto cognoscente (Palacios, 2006) por ellos se le denomina empirismo, ya que sostiene que el conocimiento procede de la experiencia, del contacto directo con la realidad. Se desarrolla en la Edad Moderna con Locke y Hume, Condillac y John Stuart Mill. Las epistemologías

modernas tratan de conciliar ambas posturas en una síntesis dialéctica que aprovecha ambas fuentes de conocimiento, y han desarrollado mecanismos de validación para cada tipo de aprendizaje. Es así, que existe una tercera postura, denominada *Intelectualismo*, que trata de mediar entre el racionalismo y el empirismo. Aristóteles inicia este trabajo de síntesis y en la Edad Media alcanza su máxima expresión con Santo Tomás de Aquino. Concibe el elemento racional como derivado del empírico. Una cuarta postura, es el Apriorismo, la cual constituye un segundo intento de mediación entre el racionalismo y el empirismo. Se reconoce a Kant como su creador, quien considera que el elemento a priori no deviene de la experiencia sino del pensamiento (Vargas – Mendoza, 2006).

De modo sintético, podemos afirmar que el conocimiento representa la relación entre un sujeto y un objeto. En consecuencia, el verdadero problema del conocimiento, consiste en discernir la relación entre el sujeto y el objeto (Vargas – Mendoza, 2006).

### **2.3.3. Creación del conocimiento organizacional**

#### **a) El modelo occidental (racionalismo)**

La corriente humanista de la administración, al combinarse con la teoría general de sistemas y la teoría de la información, propició el desarrollo de una teoría del aprendizaje organizacional, la cual fue formulada primeramente por Peter Senge en La quinta disciplina. Este autor sostiene que lo primero que debe reconocer e identificar la organización inteligente, son los siete obstáculos al aprendizaje (Senge, 1990) y diseñar una estrategia organizacional para desarrollar las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Cada una de estas disciplinas se puede abordar en tres niveles: (Senge, 1990)

- Prácticas: qué hacer. Son las actividades en que los participantes de la disciplina concentran el tiempo y las energías.
- Principios: ideas rectoras y conceptos que justifican las prácticas. Por ejemplo, "la estructura influye sobre

la conducta” es un principio central del pensamiento sistémico.

- Esencias: el estado del ser de quienes tienen un grado de dominio de la disciplina. Aunque son difíciles de expresar en palabras, son vitales para aprehender plenamente el significado y propósito de cada disciplina.

#### **b) El modelo oriental ( empirismo)**

Para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos, y de los grupos a la organización. Asimismo, y dado que muchos conocimientos de los individuos son de carácter tácito, es necesario impulsar su conversión a conocimiento explícito elevando su formalidad epistemológica (Nonaka, Takeuchi, 1999).

De acuerdo con esta teoría, existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el

conocimiento tácito y el explícito interactúan. Esas cuatro formas constituyen el motor del proceso de creación del conocimiento:

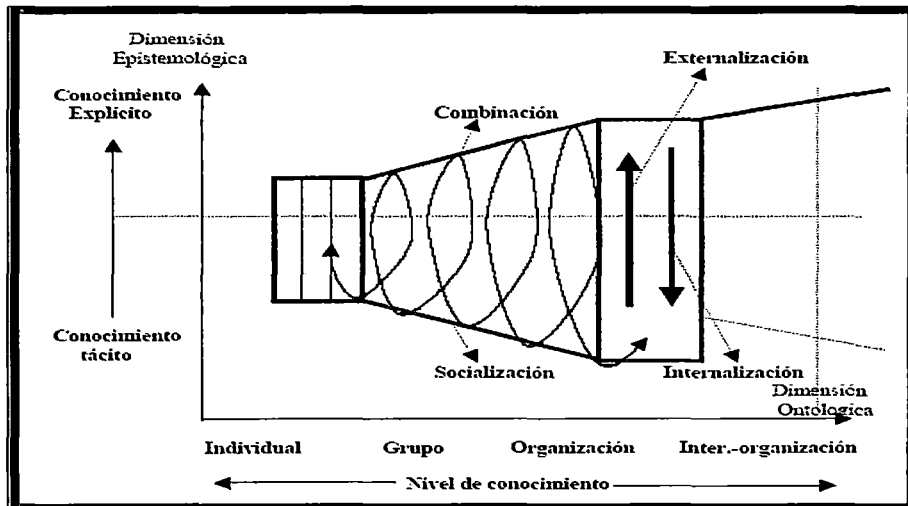
- **Socialización:** de tácito a tácito. Es compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia.
- **Exteriorización:** de tácito a explícito. Es un proceso a través del cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.
- **Combinación:** de explícito a explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento

explícito (como en bases de datos), puede conducir a nuevo conocimiento.

- Interiorización: de explícito a tácito. Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el «aprender haciendo».

El contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es distinto. La socialización produce lo que puede llamarse conocimiento armonizado (modelos mentales y habilidades técnicas compartidos). La exteriorización genera conocimiento conceptual (conceptos, analogías y metáforas). La combinación origina conocimiento sistémico. Y la interiorización crea conocimiento operacional (administración de proyectos, los procesos de producción, el uso de nuevos productos y la implantación de políticas). Así, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia delante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de

las divisiones y de la organización en sí (Nonaka, Takeuchi, 1999) (Figura 2)



**Figura. 2.**  
**Espiral de creación de Conocimiento Organizacional**

### 2.3.4. El concepto aprendizaje organizacional

El término aprendizaje organizacional (*organizational learning*) fue acuñado por March y Simon (1958) que vincula el aprendizaje con el proceso de toma de decisiones. La noción de que una organización puede aprender fue argumentada por Cyert y March (1963), quienes planteaban una teoría general del aprendizaje organizacional que formaba parte de un modelo para la toma de decisiones al interior de una organización y que estaba relacionado con la lectura "imperfecta" que hace la

organización respecto de su entorno. Este modelo enfatizaba los procedimientos y rutinas como respuesta a las perturbaciones del medio ambiente (Cyert, March, 1963). En el ámbito de las organizaciones, el aprendizaje se conoce como el cambio de comportamiento que se exterioriza en la conducta colectiva de sus integrantes, quienes se identifican con todo y no sólo con su trabajo o función particular, compartiendo el compromiso de aprender a pensar sistemáticamente, en términos de entender y asumir las consecuencias de sus actos y las múltiples fuerzas e interconexiones que afectan una organización (Tovar, 2007). En tal sentido, cabe acotar que las organizaciones que aprenden son porque sus miembros lo hacen, pues, si no hay un aprendizaje individual no es posible un aprendizaje organizacional.

Senge *et al* (1995, 51) define el aprendizaje del siguiente modo: "Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda organización y pertinente a su propósito central".

### **2.3.5. Conceptualización del término aprendizaje organizacional**

Cronológicamente mencionamos algunas de las principales definiciones de aprendizaje organizacional:

- Cyert y March (1963) definen el aprendizaje organizacional como un ajuste del comportamiento de la organización como respuesta a las variaciones del entorno.
- Argyris y Schon (1978) aprender organizacionalmente consiste en compartir nuevos marcos cognoscitivos y de comportamiento (Argyris, Schon, 1978).
- Peter Senge (1990) expresa que es un lugar donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que ellos verdaderamente desean, donde nuevos y expansivos patrones de pensamiento son alimentados, la aspiración colectiva es liberada y la gente está continuamente aprendiendo como aprender.

- Garvin (1993), desde la perspectiva de las organizaciones que aprenden, precisa que es una organización experta o calificada para la creación, adquisición y transformación de conocimiento y la modificación de su conducta refleja nuevos conocimientos e intuiciones.
- Mai (1996) expresa que al aprendizaje organizacional, significa ganar un conocimiento que ayude a la organización a desempeñarse con éxito, el cual se obtiene por medio de la adquisición o de la creación.
- Dixon (1999) define aprendizaje organizacional como el uso intencionado de procesos de aprendizaje a escala individual, grupal y sistémica para transformar continuamente la organización en una dirección que satisfaga cada vez más a las personas interesadas en ella.
- Mendoza (1999) argumenta, que el aprendizaje organizacional, es un cambio de conducta que se produce para enfrentar una realidad nueva; no se

trata sólo de cambios en los modelos mentales, sino de modificaciones en la forma de actuar. Este cambio se genera por una confrontación de los modelos mentales y las formas de trabajo mediante los cuales operamos actualmente, con la nueva realidad que se vive. Enfrentamiento que se alcanza mediante la práctica cotidiana, la experimentación, la investigación científica y la discusión intersubjetiva o trabajo de crítica compartida, consecuentemente se descubre un desajuste entre lo que pensamos y lo real nuevo, del cual nos damos cuenta porque algo no funciona, hay incoherencias o los resultados alcanzados son inesperados y este desajuste se introyecta, integrándose vivamente al acervo de pensamientos existente. Finalmente, se produce una modificación, la cual recae en primera instancia sobre los modelos mentales, pero que en forma definitiva se refleja en un cambio de conducta. Surge así un nuevo modo de pensar y una nueva forma de actuar correlativa (Mendoza, 1999).

- Schein (2002), realiza un deslinde al referirse al aprendizaje, el cual es realizado por medio de los individuos en una organización, mientras que la locución *organización que aprende*, significa el aprendizaje de la organización como un sistema total.
- Kofman (2001) puntualiza que el conocimiento, es la capacidad de actuar efectivamente para producir los resultados que uno persigue y el aprendizaje es el proceso de incorporación de nuevo conocimiento. En consecuencia, aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno persigue en la organización.
- Según Moguel (2003) es un proceso reflexivo de aprender a aprender las tareas organizacionales, que permite la construcción social de la realidad, con el propósito de alcanzar mayores niveles de competitividad a través de agregar valor a las personas y a los grupos que conforman dicha organización.

Se acota , que el proceso de aprendizaje en una institución u organización, no es un proceso lineal, *contrario sensu* , es asimétrico, lo que implica que se avecina más a un aprendizaje de aproximaciones sucesivas, y en consecuencia, toma más tiempo que el aprendizaje individual. Asimismo, es de observar, que en las definiciones que realizan los estudiosos, muchos aluden al conocimiento de la organización y otros utilizan el término organizaciones que aprenden.

### **2.3.6. Ciclos de aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional puede suceder bajo el supuesto de dos situaciones:

Primera situación: La organización alcanza su propósito, y, se produce un encaje entre sus acciones y los resultados (aprendizaje simple: bucle simple); y una segunda situación: Se produce un desajuste entre los propósitos de la organización y sus resultados, pero es corregido, de modo que el desajuste inicial se convierte en un ajuste (aprendizaje doble: bucle doble).

Alvarez Y y García R, en base a lo establecido por Argyris & Schon en el año 1978 y 1990, indican respecto a estos dos tipos de aprendizaje que:

El aprendizaje simple, consiste en un proceso en el que las consecuencias de las acciones pasadas son la base de corrección de las acciones futuras. Existe un bucle de realimentación que liga la identificación de los problemas con las decisiones, éstas con las acciones y sus consecuencias que condicionan las identificaciones subsiguientes. Este tipo de aprendizaje suele resolver los problemas actuales y a corto plazo, pero no resuelve los problemas básicos, es decir, el porqué de tales problemas. El aprendizaje bidireccional, complejo, o de doble bucle, añade un bucle adicional al proceso de aprendizaje simple, ya que, las consecuencias de la acción conducen no solo a la corrección de las acciones futuras, sino también, a la modificación de los modelos mentales, a la modificación de los esquemas fundamentales que venían sustentando la identificación de los problemas y la posterior toma de decisiones. En consecuencia, el aprendizaje complejo no sólo modifica las acciones sino también los modelos que

soportan dichas acciones. Es evidente la importancia que el aprendizaje complejo reviste para los procesos de reconocimiento, diagnóstico y diseño expuestos anteriormente.

Sin embargo, el aprendizaje efectivo exige el buen funcionamiento de los dos bucles anteriores. Es decir, que cada una de las relaciones existentes sea efectiva y que cada uno de los bucles sea completado con la rapidez mínima suficiente para evitar que los cambios del mundo real conviertan en obsoleta a la organización (Argyris 1990).

### **2.3.7. Conocimiento organizacional según Nonaka y Takeuchi**

Según estos autores, los occidentales consideran como conocimiento aquello que puede expresarse de forma explícita, mediante número o palabras, sin embargo, para los orientales existe otro tipo de conocimiento, mucho más extenso, que denominan "conocimiento tácito" y que es difícil de expresar, pero que está arraigado a la experiencia

y a las acciones de los individuos y por tanto, contiene aspectos intrínsecos a la personalidad individual de éstos.

Existen dos tipos de conocimiento tácito:

- El conocimiento tácito operativo, que se fundamenta en el conjunto de destrezas y habilidades desarrolladas con el desempeño de una tarea y que no puede ser transmitido verbalmente.
- El conjunto de modelos mentales, creencias y percepciones propias y que condicionan el comportamiento de cada ser humano.

Según Nonaka y Takeuchi existen cuatro procesos de generación de conocimiento organizacional, los que dan lugar a un nuevo tipo de conocimiento en cada caso:

Procesos de generación de conocimiento organizacional	Tipo de conocimiento que se genera según cada proceso
<b>Socialización :</b>	Proceso de compartir experiencias y crear conocimiento tácito: <b><i>conocimiento simpatizado</i></b>
<b>Externalización:</b>	Proceso de articulación del conocimiento tácito en conceptos explícitos: <b><i>conocimiento conceptual</i></b>
<b>Combinación:</b>	Proceso de sistematizar los conceptos dentro del sistema de conocimiento, combinando, añadiendo y seleccionando conocimientos explícitos: <b>Conocimiento sistémico.</b>
<b>Internalización :</b>	Proceso de asimilación del conocimiento explícito, convirtiéndolo en tácito, principalmente mediante el aprendizaje por la acción: <b><i>conocimiento operacional.</i></b>

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi, la creación de conocimiento nuevo organizacional tiene cinco fases:

- i. *Compartir el conocimiento tácito o socialización:* Para lo cual se deben favorecer las condiciones en las que sea posible el diálogo entre grupos de individuos de distintas áreas y rangos y permitir la auto organización. Ejemplo:

La jefatura puede ofrecer un reto que sirva como reactivo para el diálogo, por ejemplo: un problema.

- ii. *Creación de conceptos o externalización:* A partir de un diálogo y reflexión en equipo, se procura generar un modelo mental compartido que pueda ser forjado en palabras y datos (que es lo que llamamos conocimiento explícito) y probado.
- iii. *Justificación de conceptos:* Validación del concepto generado y evaluación en función de costes, beneficios y contribución a la mejora.
- iv. *Construcción de un arquetipo o Combinación:* Construcción explícita del concepto. Por ejemplo una propuesta piloto.
- v. *Transmisión del conocimiento o internalización:* El conocimiento recién creado, justificado y modelado debe ser adjudicado por la organización y pasar a formar parte de sus modelos mentales.

### **2.3.8. Aprender a reflexionar y comunicar según la teoría de Christopher Argyris y Donald Schön**

Las proposiciones de aprendizaje de circuitos único y doble fueron introducidos por los psicólogos comportamentales Chris Argyris y Donald Schön. Vale acotar, que el aprendizaje de circuito único se produciría

... cuando los miembros de una organización responden cooperativamente a los cambios en el contexto interno y externo de ésta, detectando errores que pueden corregir, evaluando y generalizando los resultados, mientras mantienen los rasgos centrales de la teoría al uso. Este tipo de aprendizaje permite mantener sin cambio las normas de la organización. El segundo tipo, aprendizaje de lazo doble, es capaz de cuestionarse a sí mismo como sistema de aprendizaje, es un proceso de indagación acerca de la detección y corrección de errores basados en la incongruencia entre las teorías declaradas y las teorías en uso. Este es un proceso dinámico y de cambio, tendiente a la transformación del status quo de la organización.

Argyris y Schön sostienen que en las organizaciones existen dos tipos de teorías. Una de ellas es la llamada *teoría declarada oficial* y la otra *teoría en uso*. La primera la constituyen las reglas explícitas de la organización, que suelen materializarse en reglamentos y organigramas. Mientras que la otra es aquella que puede deducirse a partir de la observación de lo que realmente se hace, es decir de la acción. Suelen existir incongruencias entre ambos tipos. Disminuir esta distancia, buscando la coherencia entre ambas, es el cometido del aprendizaje organizacional (Sagastizabal *et al.*, 2006,148).

Igualmente, Sagastizabal *et al.*(2006), al referirse al proceso de aprendizaje organizacional, indica que es un proceso consciente y sistemático que lleva a cabo un colectivo social dentro de una organización, en la cual debe plantearse la pesquisa constante de la congruencia en las dos teorías de sus miembros.

En base a lo expuesto, resulta evidente que el concepto de aprendizaje organizacional está vinculado con la toma de decisiones en una organización. En tal sentido, Quijano y Ortiz (2007) postulan que la noción de aprendizaje organizacional, puede enfocarse desde al menos, cuatro perspectivas:

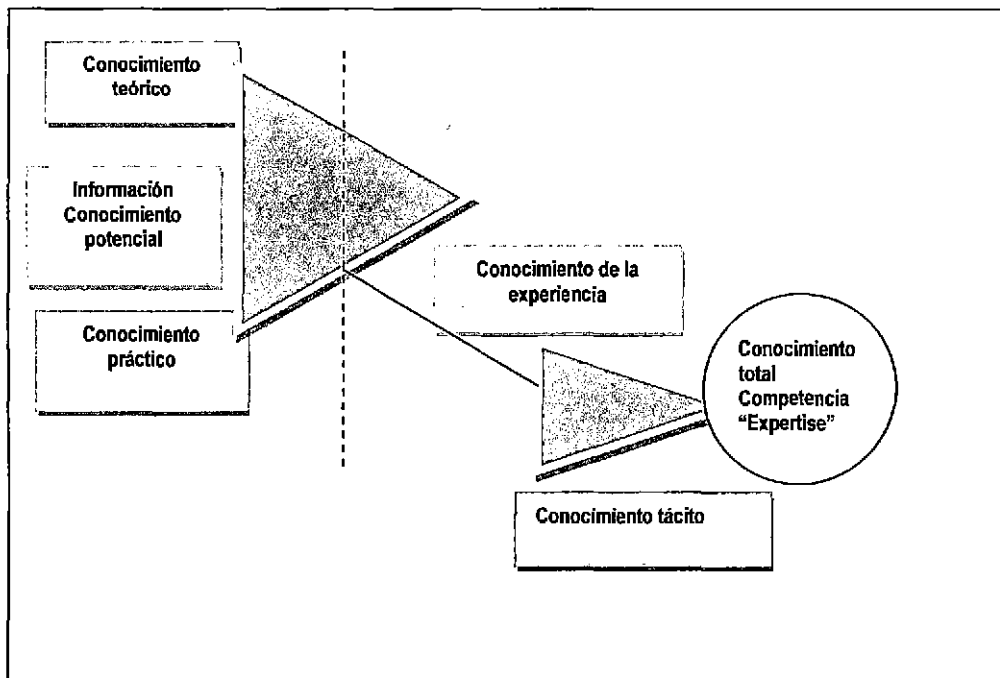
- a) Curva de aprendizaje (Yelle, 1979): de este punto derivan las ideas de que hay algo más que el aprendizaje individual y que la experiencia constituye un cuerpo transferible de conocimiento que puede ser institucionalizado e incorporado en distintas situaciones.
- b) Cambio conductual, por medio de la prueba y error: el aprendizaje se concibe como un proceso autorregulado que ubica los errores y los corrige.
- c) Adaptación al ambiente: la capacidad de encarar o ajustarse a los estímulos externos. En este caso, el aprendizaje se refiere a un cambio estructural que puede fungir como signo de una evolución exitosa.
- d) Economía en la solución de problemas: las propuestas para la solución de problemas son menos costosas, pues emergen de gente familiarizada con el escenario específico de una

organización. Se trata de economizar la energía cognitiva para la solución de problemas (Newel y Simon, 1972).

- e) Modificación de los mapas mentales: el aprendizaje radica en la habilidad de brindar explicaciones e ideas para conducir los cambios propuestos en una organización (Argyris y Schön, 1974).

Asimismo, los estudios sobre aprendizaje organizacional se han realizado desde diversas áreas del conocimiento, como la psicología, sociología, administración, entre otras, sin embargo, existe consenso en la noción de aprendizaje relacionado con la práctica, ligado a una situación contextual donde este conocimiento se crea y usa. En tal sentido, el aprendizaje no sólo ocurre en los recintos académicos, sino que también resulta de las relaciones intersubjetivas en el ambiente laboral, al desarrollar las tareas inherentes a su trabajo. Poikela (2004) ilustra esta visión de cómo la práctica produce conocimiento (Hedegaard, 1995) lo que se denomina *workplace learning* o aprendizaje en el trabajo. En la figura x entenderemos que la forma en que los integrantes de una organización adquieren, descifran, reconocen, intercambian, vinculan y asimilan información, habilidades y percepciones en la práctica laboral diaria. Lo anterior, constituye una señal inequívoca de que el aprendizaje en el centro de

trabajo, plasma la forma en que las personas construye significado en su vida personal y en la organizacional (Marsick, 1987).



**Figura 3.**

### ***Workplace Learning***

Cabe añadir, que actualmente el modo de encarar la evaluación de las organizaciones y por ende su aprendizaje organizacional, se asienta sobre una visión integradora y holística, que se enlaza con el feedback (retroalimentación), por ejemplo, la evaluación de 360 ° (*360 – Degree Feedback*) que consiste en la evaluación de desempeño laboral que realizan algunas empresas

para retroalimentar el ejercicio de individuos desde un panorama general acorde a sus interacciones durante las horas de trabajo; con el fin de a) Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular, b) Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización y c) Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización (Mora, 2005) obteniendo la información de los superiores, compañeros de trabajo, clientes internos y externos e incluso los subordinados, ya que cuanto mayor será el número de evaluadores, mayor será la credibilidad.

### **2.3.9 Naturaleza del aprendizaje organizacional**

Moguel (2003,106) afirma que

La naturaleza del aprendizaje organizacional, está determinada por un conjunto de elementos o características muy particulares, propias de aquel aprendizaje, que le son únicas y conforman su núcleo. En la mayoría de los casos se encuentran ocultos tras el fenómeno, lo cual motiva a la reflexión profunda para hacer emerger estos atributos a la

superficie con la finalidad de captarlos y comprender su esencia.

Los elementos presentes en la naturaleza del aprendizaje organizacional son los que a continuación se mencionan:

1. Es aprender a aprender a realizar las tareas organizacionales.
2. Es una actividad reflexiva de los individuos.
3. Se localiza en el momento epistémico.
4. Es una construcción social de la realidad.
5. Es una meta aprendizaje o conocimiento del conocimiento.
6. Su naturaleza es meta cognitiva y su meta concepto es aprender a aprender.
7. Es un proceso deconstructivo.
8. Es tridimensional: existe en el individuo, grupo y organización.
9. Es un conjunto de saberes organizacionales: conocimientos, habilidades y actitudes.
10. Es un rediseño constante de las actividades.
11. Es un sujeto colectivo, es una intersubjetividad.
12. Requiere de procesos de desaprendizaje y retroalimentación.
13. Es un cuestionamiento permanente del *status quo*.
14. Es generativo, autogenerador y autopoietico.
15. Es un ser transformador a través del *saber qué* y *saber cómo*.

16. Es una cultura organizacional, un ambiente psicológico.
17. Es un factor esencial de competitividad y éxito.
18. Es el principal factor de la producción y creador de riqueza.
19. Es espontáneo y programado.
20. Es equilibrio, todos aprenden de todos.

#### **2.4. Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo De Tacna**

La Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo constituye un órgano de línea desconcentrado del Gobierno Regional de Tacna, con dependencia funcional de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y con dependencia técnico - normativo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

El Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección Regional Sectorial de Comercio exterior y Turismo de Tacna, establece en los articulados 3, 4 y 5 la competencia y naturaleza, fines y sus funciones propias:

##### ***Artículo N° 3. Competencia y Naturaleza.***

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo es responsable de la implementación y ejecución de las políticas nacionales y regionales en materia de comercio exterior, turismo y artesanía; en su jurisdicción. Así como de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. En materia de turismo promueve, orienta y regula la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, incluyendo la promoción, orientación y regulación de la artesanía, en el ámbito regional.

La Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo constituye un órgano de línea desconcentrado del Gobierno Regional de Tacna, con dependencia funcional de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y con dependencia técnico - normativo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

***Artículo N° 4. Fines.***

Son fines de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- a) Coadyuvar al desarrollo creciente y sostenido de la región, fomentando el comercio exterior de bienes y servicios, a través de la promoción de una cultura exportadora.
- b) Promover el desarrollo sostenible de la actividad turística, contribuyendo a la generación de empleo y reducción de la pobreza.
- c) Revalorizar la actividad artesanal y promover su competitividad, a través de estrategias y acciones orientadas al logro del crecimiento sostenido de la producción y su posicionamiento comercial.
- d) Preservar a través de la producción artesanal los valores culturales, históricos y la identidad nacional.

***Artículo Nº 5. Funciones.***

Son funciones de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo las siguientes:

- a) Formular, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de desarrollo de comercio exterior, turismo y artesanía de la región, en concordancia con la política de gobierno y los planes sectoriales;
- b) Formular concertadamente y ejecutar las estrategias y el programa de desarrollo turístico y de la actividad artesanal, así

como de la oferta exportable y de promoción de las exportaciones regionales;

c) Promover el desarrollo de la actividad turística y artesanal, mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales, así como el desarrollo de una cultura exportadora en la Región;

d) Organizar y conducir las actividades de promoción y difusión de comercio exterior, turismo y artesanía de la región, en coordinación con las organizaciones y los gobiernos locales;

e) Fomentar la organización y formalización de las actividades de comercio exterior, turismo y artesanía de la región;

f) Suscribir contratos, convenios o acuerdos de cooperación interinstitucional, con entidades públicas y privadas;

g) Coordinar con los Gobiernos Locales las acciones en materia de turismo y artesanía de alcance regional;

h) Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes del desarrollo regional;

i) Aplicar las sanciones administrativas que correspondan en caso de incumplimiento, de conformidad con la normatividad vigente del Sector Turismo;

j) Aprobar directivas relacionadas con la actividad turística, así como criterios técnicos que aseguren el cumplimiento de los

objetivos y metas que se derivan de los lineamientos de la política nacional de turismo;

k) Proponer la declaración de zonas de desarrollo turístico prioritario de alcance regional;

l) Organizar eventos de interés turístico regional;

m) Calificar a los prestadores de servicios turísticos de la región, de acuerdo con las normas legales vigentes;

n) Llevar y mantener actualizados los directorios de prestadores de servicios turísticos, calendarios de eventos y el inventario de recursos turísticos, en el ámbito regional, de acuerdo a la metodología establecida por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo;

o) Identificar posibilidades de inversión y zonas de interés turístico en la región, así como promover la participación de los inversionistas interesados en proyectos turísticos;

p) Disponer facilidades y medidas de seguridad a los turistas, así como ejecutar campañas regionales de protección al turista y difusión de conciencia turística, en coordinación con otros organismos públicos y privados;

q) Verificar el cumplimiento de las normas de medio ambiente y preservación de los recursos naturales de la región, relacionadas con la actividad turística;

- r) Supervisar la correcta aplicación de las normas legales relacionadas con la actividad turística y el cumplimiento de los estándares exigidos a los prestadores de servicios turísticos de la región;
- s) Promover la formación y capacitación del personal que participa en las actividades de comercio exterior, turismo y artesanía;
- t) Las demás funciones que le sean asignadas, en el marco de la normatividad que se expida (DIRCETUR, 2006).

## 2.5. Definición de términos

- a) **Feedback Laboral:** El *feedback* es un sistema de comunicación que se refiere a la capacidad del emisor para recoger las reacciones de los receptores ya sea mediante lenguaje verbal o no verbal, y de acuerdo con la actitud de estos modificar su mensaje.
- b) **Aprendizaje:** Proceso de reestructuración y negociación de significados , bien puede constituir la adquisición de conocimientos , habilidades, capacidades y desempeños individuales o colectivos (Sagastizabal, 2006, 149).
- c) **Aprendizaje Colectivo:** No alude al aprendizaje individual de un conjunto de personas, sino a la

construcción y transmisión de capacidades colectivas (Gore, 2003) que se alojan en un espacio transindividual llamado mente colectiva. Este tipo de aprendizaje, que se produce en el contexto organizacional, ocurre independientemente de lo que planeemos.

- d) **Aprendizaje Organizacional:** Manera de responder a los cambios constantes del entorno a través de la captura, el compartir y utilizar el conocimiento para lograr los objetivos organizacionales. Para Fiol y Lyles (1985), al aprendizaje organizacional es "el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones". Según Ramírez (2007): El aprendizaje organizacional es el proceso de asimilación de nuevas experiencias que le permite a la organización su renovación sistémica, es un proceso que está sujeto a los cambios del entorno por lo que busca la mejor forma de adaptarse y una mayor capacidad de reacción ante los mismos, y según Sagastizabal (2006, 149) es un proceso consciente y sistemático que lleva a cabo un colectivo dentro de una organización. Este proceso consiste en la indagación de la brecha entre las

teorías declaradas y las teorías en uso, en vista a ajustar objetivos y resultados esperados.

- e) **Feedback Laboral:** Consiste en comunicar en forma verbal y/o no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y cómo ésta nos afecta (Medina, 2005).
- f) **Organización:** Unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas.
- g) **Cultura Organizacional:** Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras (Portillo, 2007).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Clasificación de la investigación**

**Por el método de contrastación de la hipótesis:** Se trata de un estudio ex – posfacto, De acuerdo con Kerlinger (1988) la investigación Ex Post Facto es un tipo de “... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,”. En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

**Por el tipo de número de variables comprendidas en la investigación:** es un estudio bivariado, debido a que se estudia una variable independiente y una variable dependiente. **Por el método de estudio de las variables:** es una investigación cuantitativa, ya que se utilizan números para el estudio de la realidad natural y social. **Por el tiempo de aplicación de la variable:** transversal, pues los datos se recolectan en un solo momento. (Hernández, 2003).

### **3.2. Diseño de investigación**

Según Kerlinger (1988) se trata de un diseño no experimental, ya que se trata de "una indagación empírica y sistemática, en la cual el científico no tiene el control directo sobre las variables independientes.

### **3.3. Identificación y operacionalización de las variables**

#### **a) Identificación de las variables**

- **Variable Independiente:** *Feedback Laboral*
- Operacionalmente se le define a partir de los siguientes indicadores y categorías:

Variables	Indicadores	Unidad y/o categorías	Escala	Tipo de variable
<p style="text-align: center;"><b>Variable Independiente</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Feedback Laboral</b></p>	<p><b>Organización/ Jefe positivo :</b>            *Conducta del jefe positivo            *Reconocimiento formal positivo            *Información recogida formal positiva.</p> <p><b>Organización/ Jefe negativo :</b>            * Consecuencias negativas            *Expresiones negativas</p> <p><b>Compañeros positivos :</b>            *Compañeros positivos directos</p> <p><b>Compañeros negativos :</b>            *Compañeros negativos directos .            *Compañeros negativos indirectos .</p> <p><b>Tarea /self positivos:</b>            *Comparación positiva con otros            *Comparación positiva consigo mismo            *Estándares internalizados positivos            *Dominio positivo de la tarea</p> <p><b>Tarea / self negativos :</b>            * Comparaciones negativas con otros            *Dominio negativo de la tarea            *Problemas de tiempo negativo</p>	<p>Nunca = 1            Algunas veces=2            Casi siempre=3            Siempre=4</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Cualitativa</p>

- **Variable Dependiente:** Aprendizaje Organizacional
- Operacionalmente se le define a partir de los siguientes indicadores y categorías:

Variables	Indicadores	Unidad y/o categorías	Escala	Tipo de variable
<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>Aprendizaje Organizacional</b></p>	<p><b>Nivel individual:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Discusión de errores.</li> <li>* Identificación de habilidades</li> <li>* Ayuda mutua en el proceso de aprendizaje</li> <li>*Inversión de tiempo, dinero y recursos para costear aprendizaje.</li> <li>* Se destina tiempo para el desarrollo personal</li> <li>*Percepción de problemas como oportunidades de aprendizaje</li> <li>*Reconocimiento a personal que se desarrolla profesionalmente</li> <li>* Disposición para la retroalimentación</li> <li>* Disposición de escucha</li> <li>*Se incentiva a indagar el "porqué"</li> <li>* Interés por la opinión del otro.</li> <li>* Trato respetuoso</li> <li>* Creación de ambiente de confianza</li> </ul>	<p>Bajo nivel de aprendizaje organizacional: &lt; P25</p> <p>Moderado nivel de aprendizaje organizacional: P25 a P75</p> <p>Alto nivel de aprendizaje organizacional:&gt; P75</p>	Ordinal	Cualitativa

	<p><b>Nivel grupo/equipo, En mi organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Adaptación de metas</li> <li>* Trato igualitario</li> <li>* Trabajo en equipo</li> <li>* Grupos retribuidos en función a sus logros.</li> <li>* Grupos confían en que su organización acepte sus recomendaciones.</li> </ul>		Ordinal	Cualitativa
	<p><b>Mi organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Comunicación fluida.</li> <li>* Acceso a la información.</li> <li>* Base de datos de habilidades actualizada</li> <li>* Sistemas de medición de avance de metas.</li> <li>*Ofrece capacitación y/o adiestramiento a sus empleados.</li> <li>* Evaluación de resultados</li> <li>*Reconocimiento a trabajadores</li> <li>*Libertad para elegir asignaciones</li> <li>* Incentiva compartir visión</li> <li>* Apoyo a trabajadores en riesgos calculados</li> <li>*La visión se construye considerando niveles y grupos de trabajo.</li> </ul>	<p>Bajo nivel de aprendizaje organizacional= Menor P25  Moderado nivel de aprendizaje organizacional: P25 a P75  Alto nivel de aprendizaje organizacional = Mayor P75</p>	Ordinal	Cualitativa

	* Se considera opinión de usuario *líderes otorgan apoyo para el aprendizaje organizacional *Líderes buscan oportunidades de aprendizaje			
--	--	--	--	--

• **Variables aleatorias:** socio demográficas

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidad y/o categorías</b>	<b>Escala</b>	<b>Tipo de variable</b>
<b>Variables aleatorias</b>				
<b>Edad</b>	Años cumplidos al momento de la encuesta	Años	Razón	Cuantitativa
<b>Sexo</b>	Caracteres sexuales secundarios	Femenino Masculino	Nominal	Cualitativa
<b>Estado civil</b>	Situación conyugal o marital	Casado/a Conviviente Soltero/a Viudo/a Divorciado/a	Nominal	Cualitativa
<b>Nivel educativo</b>	Escolaridad formal alcanzada	Primaria Secundaria Superior	Ordinal	Cualitativa
<b>Experiencia laboral</b>	Años de desempeño laboral en la organización	Años	Razón	cuantitativa

### **3.4. Población**

El universo de estudio en esta investigación, estuvo constituido por la totalidad del personal que no tiene cargo directivo en la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna:

<b>Unidad</b>	<b>Población de estudio</b>
Dirección Regional Sectorial	3
Oficina Técnica Administrativa	2
Dirección de Comercio Exterior	1
Dirección de Turismo y Artesanía	5
Total	11

### **3.5. Instrumentos de recolección de datos**

Se tomaron datos socios demográficos de los encuestados, como son: edad, sexo, estado civil, nivel educativo y experiencia laboral.

### 3.5.1. Cuestionario *Job Feedback Survey* ( *Para medir el Feedback laboral* )

Ficha técnica

Nombre original	<b><i>Job Feedback Survey</i></b>
Año	1985 ( versión americana)
Autores	Herold y Parsons.
Adaptación al español	En su versión española (García, A. y Ovejero, A.
Año	1988 ( versión española)
Administración	Individual y Colectiva
Edad de aplicación	18 a más años
Fiabilidad	Coficiente Alpha de Cronbach y van de 0,73 a 0,87(García, Ovejero, 2006).
Duración	Variable, alrededor de 20 a 25 minutos

- **Descripción de la prueba**

El *Job Feedback Survey* es un cuestionario que consta de 55 ítems, con cuatro posibilidades de respuesta cada uno: Nunca, Algunas veces, Casi siempre, Siempre.

El cuestionario *Job Feedback Survey* , presenta seis escalas, en relación de la combinación señal (positiva – negativa) y de la fuente de la cual proviene el feedback (organización / supervisor-compañeros – tarea *self*):

- a) Escala Organización / Jefe positivo (Ítems: 1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 9).
- b) Escala Organización / Jefe negativo (10; 11; 12; 13; 14).
- c) Escala Compañeros positivos (15; 16; 17; 18; 19 y 20).
- d) Escala Compañeros Negativos (21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28 y 29).
- e) Escala Tarea /Self Positivo ( 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 43 y 44 ).
- f) Escala Tarea/ Self Negativo (45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54 y 55).

Las instrucciones para cumplimentar el cuestionario, fueron impresas en cada ejemplar y debieron ser leídas por el encuestador antes de ser entregadas a cada persona. Las instrucciones no fueron ampliadas ni modificadas para su explicación.

**3.5.2. Cuestionario *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)***

- Ficha técnica

Nombre original	<i>Dimensions of the Learning Organization Questionnaire</i>
Año	1997
Autores	Watkins y Marsick
Administración	Individual y Colectiva
Edad de aplicación	Adultos
Significación	Evaluar las actividades de aprendizaje en la organización aprendiente
Fiabilidad	0,92
Duración	Variable, alrededor de 30 a 40 minutos

- **Descripción de la prueba**

El Cuestionario denominado Dimensiones de la Organización Aprendiente de Watkins y Marsick del año 1997 (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* -

*DLOQ*) fue diseñado para evaluar las actividades de aprendizaje en la organización aprendiente, Está conformado por 43 reactivos distribuidos en siete dimensiones (aprendizaje continuo, investigación y diálogo, aprendizaje en equipo, *empowerment*, sistema integrado, conexión del sistema y dirección estratégica).

### **3.6 Procedimiento de análisis de datos**

Los reactivos de los cuestionarios *Job Feedback Survey* y de Aprendizaje Organizacional, medidos a través de una escala de *Lickert*, fueron codificados con números, a fin de facilitar su procesamiento en una base de datos diseñada con el software estadístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versión 18 para computadora personal. Asimismo, con la finalidad de evitar sesgos de respuesta en los cuestionarios, se omitió la calificación de los *ítems* y se enfatizó en que los cuestionarios eran anónimos. Seguidamente, con las respuestas del total del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo, se realizaron estadísticas descriptivas y la prueba de Chi cuadrado para establecer la asociación de ambas variables.

Los resultados se han presentado en tablas univariadas, bivariadas y figuras.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo, se presentan los datos analizados en relación a las preguntas de investigación y a las hipótesis planteadas. En consecuencia, se ha seguido un ordenamiento lógico, exponiendo los resultados para cada variable. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

#### 4.1. Características sociodemográficas del personal

**Tabla 1**

**Características del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

	n	%
<b>Edad</b>		
20 – 30	2	18,18
31 – 40	3	27,27
≥ 51	6	54,55
<b>Sexo</b>		
Femenino	6	54,55
Masculino	5	45,45
<b>Estado Civil</b>		
Casado/a	5	45,46
Soltero/a	3	27,27
Conviviente	1	9,09
Separado/a	1	9,09
Viudo/a	1	9,09
<b>Años de experiencia laboral</b>		
1 - 5	1	9,09
6 - 10	2	18,18
16 -20	1	9,09
21-25	3	27,27
26-30	4	36,37
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario *Job Feedback Survey*

## **Interpretación**

Se observa en la Tabla 1, que la edad del personal mayoritariamente (54,55 %) tiene 51 o más años. Un poco más de la cuarta parte (27,27 %) tiene entre 31 a 40 años, la diferencia son adultos jóvenes entre 20 a 30 años (19,18 %).

En relación a la edad, predomina el sexo femenino (54,55 %) aunque discretamente respecto del masculino (45,45 %).

En cuanto al estado civil, aventaja la categoría de casado/a (45,46 %), le sigue en orden de frecuencia la categoría soltero/a (27,27 %) y se presentó un caso para cada una de las categorías restantes, lo que representó el 9 % respectivamente.

Obsérvese que los años de experiencia laboral, se ven reflejados mayormente en el personal que tiene entre 26 a 30 años (36,37 %), seguido de los que tienen entre 21 a 25 años (27,27 %) y entre 6 a 10 años 18 %. Sólo un empleado, tienen menos de cinco años.

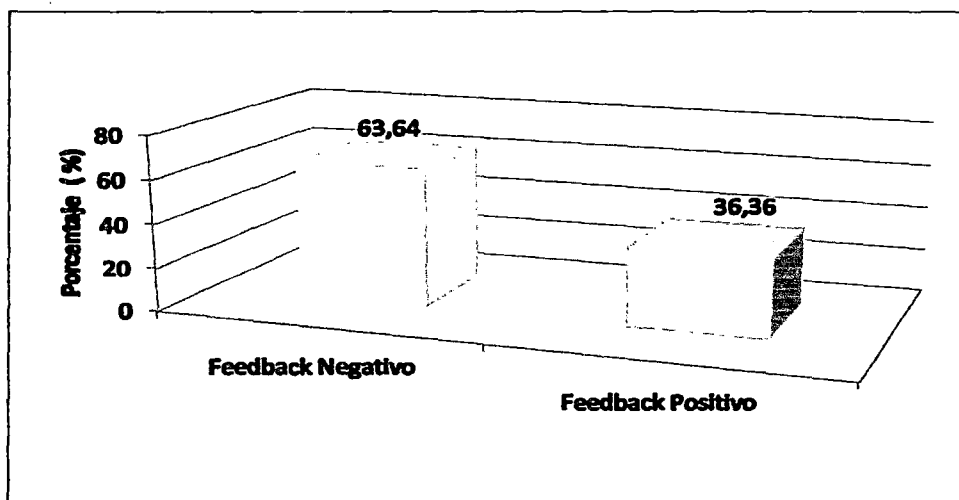
## 4.2. Resultados de *feedback* laboral

**Tabla 2**

**Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según señal del *feedback* laboral, 2010**

Señal	Nº	%
<i>Feedback</i> Negativo	7	63,64
<i>Feedback</i> Positivo	4	36,36
Total	11	100,00

Fuente: Cuestionario *Job Feedback Survey*



**Figura 4**

**Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo De Tacna, según señal del *feedback* laboral, 2010**

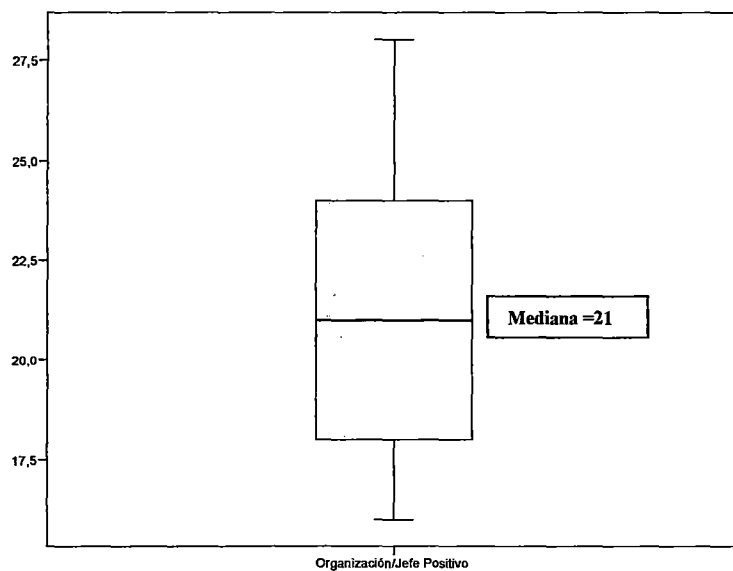
En la Tabla 2 y en la Figura 4, se muestra el *feedback* laboral según la señal, siendo en casi las dos terceras partes (63,64 %) negativa, la diferencia es positiva.

**Tabla 3**

**Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del *feedback laboral* del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

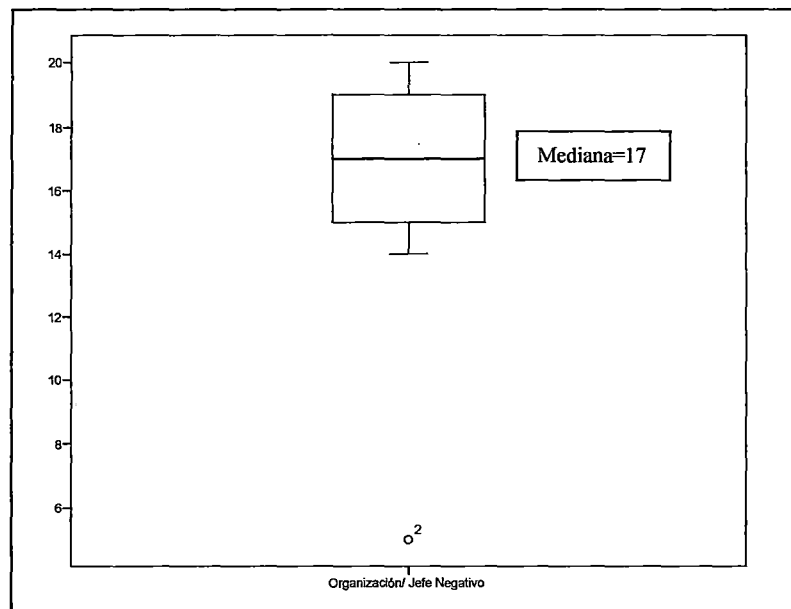
<b>Variables</b>	<b>Estadísticos</b>	<b>Valor</b>
<b>Organización/ Jefe Positivo</b>	Media	21,18
	Mediana	21,00
	Desviación típica	4,33
	Mínimo	16,00
	Máximo	28,00
	Asimetría	0,309
	Curtosis	-1,03
<b>Organización/ Jefe Negativo</b>	Media	16,00
	Mediana	17,00
	Desviación típica	4,19
	Mínimo	5,00
	Máximo	20,00
	Asimetría	-1,96
	Curtosis	4,81

Fuente: Cuestionario *Job Feedback Survey*



**Figura 5.**

**Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del *feedback* laboral: organización jefe positivo, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**



**Figura 6**

**Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del *feedback* laboral: organización jefe negativo, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

### **Interpretación**

En la Tabla 3 y en las Figuras 5 y 6, se aprecia que el *feedback* según la fuente Organización/ Jefe Positivo, presenta un

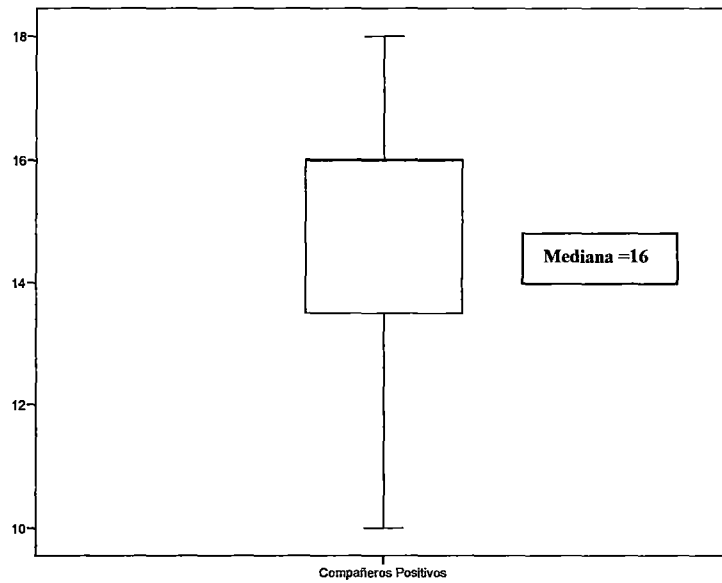
valor medio de 21, puntuación tendiente hacia un *feedback* positivo. La mediana, que es el valor de la variable que deja el mismo número de datos antes y después que él. De acuerdo con esta definición, el conjunto de datos menores o iguales que la mediana, representarán el 50% de los datos, y los que sean mayores que la mediana, representarán el otro 50% del total de datos de la muestra y en nuestro caso la mediana es 21. El valor mínimo fue de 16 y el máximo 28. La curtosis es negativa, lo que sugiere que los datos aparecen más aplastados que la campana de Gauss. Las medidas de asimetría son indicadores que permiten establecer el grado de asimetría que presenta una distribución de probabilidad de una variable aleatoria sin tener que hacer su representación gráfica. En nuestro caso, apreciamos que la asimetría es de 0,3 (mayor a 0), lo que permite evidenciar una distribución asimétrica positiva o a la derecha. Asimismo, en la Tabla 3 y en la Figura 6 Respecto a la Organización / Jefe Negativo, el valor promedio es de 16, tendiente a un *feedback* positivo, la mediana 17, ligeramente superior a la media. El valor mínimo fue 5 y el máximo 20. La asimetría es negativa (Menor que 0) es decir la distribución es asimétrica negativa o a la izquierda, mientras que la curtosis es positiva (4,81) lo que sugiere una distribución leptocúrtica.

**Tabla 4**

**Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del *feedback* laboral: compañeros positivos y negativos, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

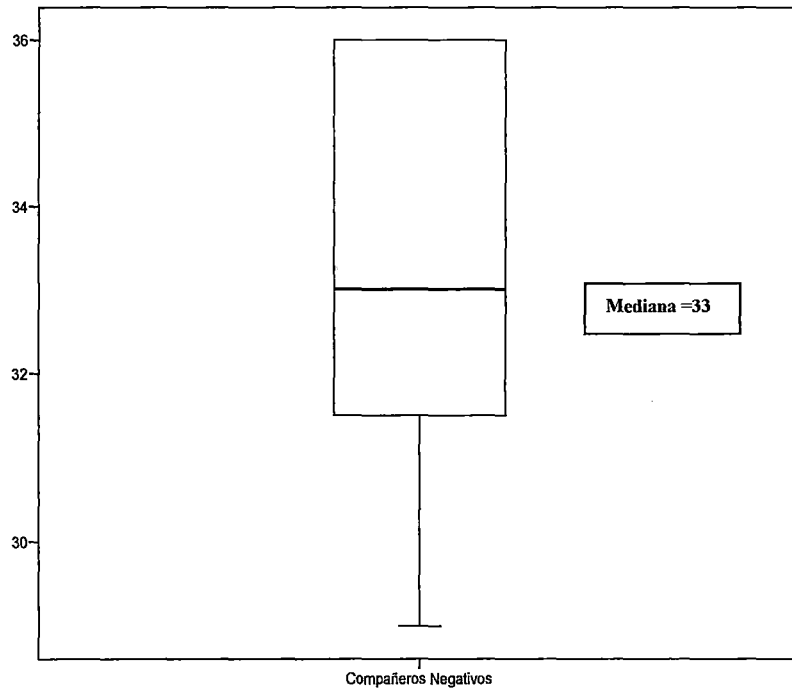
<b>Variables</b>	<b>Estadísticos</b>	<b>Valor</b>
<b>Compañeros Positivos</b>	Media	14,81
	Mediana	16,00
	Desviación típica	2,44
	Mínimo	10,00
	Máximo	18,00
	Asimetría	0,05
	Curtosis	0,05
<b>Compañeros Negativos</b>	Media	33,36
	Mediana	33,00
	Varianza	15,02
	Desviación típica	2,73
	Mínimo	29,00
	Máximo	36,00
	Asimetría	-2,87
	Curtosis	-1,62

Fuente: Cuestionario *Job Feedback Survey*



**Figura 7**

**Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del *feedback laboral: compañeros positivos*, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**



**Figura 8**

**Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del *feedback* laboral: *compañeros negativos*, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

## Interpretación

En la Tabla 4 y en la Figura 7, se observa que el *feedback* según la fuente Organización/ Compañeros positivos, presenta un promedio de 14,81, puntuación tendiente hacia un *feedback* negativo. La mediana fue de 16, lo que se interpreta que el 50 % de los valores son menores a 16 y el otro 50 % por encima de 16. El valor mínimo obtenido fue de 10 y el máximo de 18. También se observa una asimetría de 0,05, lo que se interpreta como una distribución que forma una curva asimétricamente positiva por lo que los valores se tienden a reunir más en la parte izquierda (valores menores) que en la derecha de la media. La curtosis también es superior a 0, aunque ligeramente, lo que denota una distribución leptocúrtica.

De otro lado, en la Tabla 4 y en la Figura 8, el promedio de las valoraciones fue de 33,36, puntuación que evidentemente se inclina por un *feedback* positivo. El valor de la mediana está muy cercano a la media, con un valor de 33. El valor mínimo es 29 y el valor máximo 36. La asimetría es negativa (-2,87), lo que revela una curva es asimétricamente negativa por lo que los valores se tienden a reunir más en la parte derecha de la media. Igualmente, la curtosis

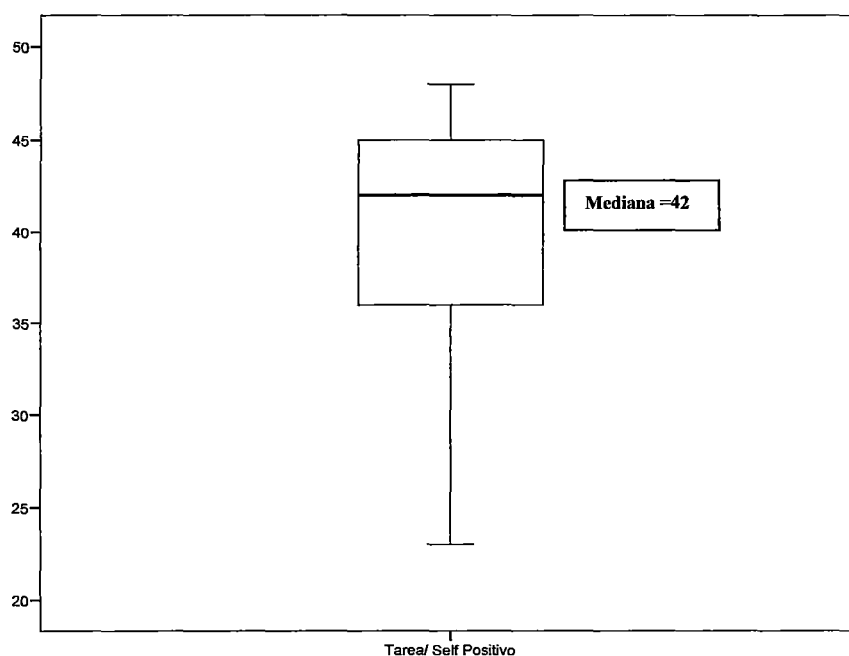
también es negativa o menor a 0 (-1,62) lo que evidencia una distribución platicúrtica, es decir existe una baja concentración de los valores en la región central de la distribución.

**Tabla 5**

**Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del *feedback* laboral: tarea/ self positivo y negativo, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

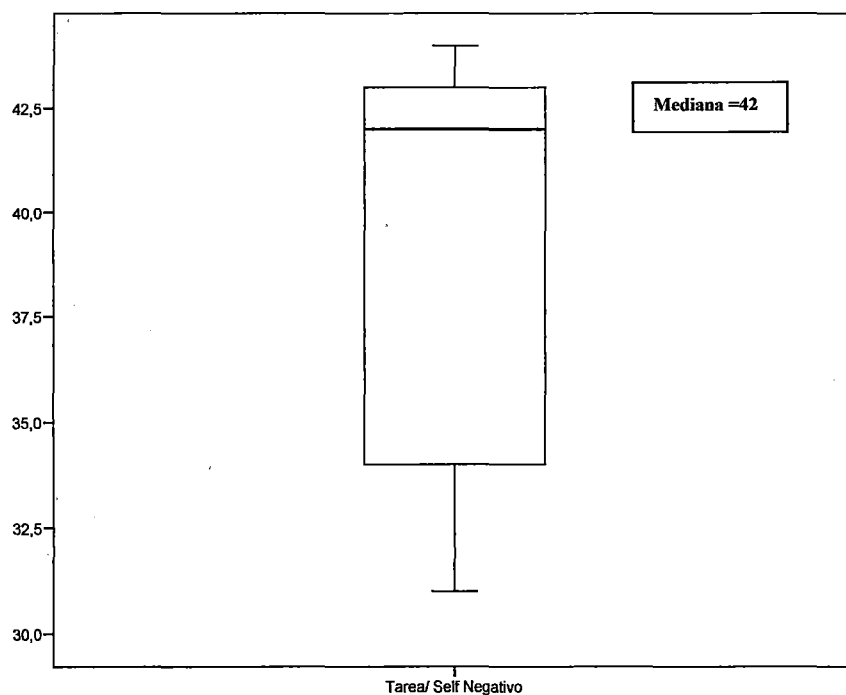
<b>Variables</b>	<b>Estadísticos</b>	<b>Valor</b>
<b>Tarea / Self Positivo</b>	Media	39,81
	Mediana	42,00
	Desviación típica	7,61
	Mínimo	23,00
	Máximo	48,00
	Asimetría	-1,06
	Curtosis	1,06
<b>Tarea /Self Negativo</b>	Media	38,45
	Mediana	42,00
	Desviación típica	5,16
	Mínimo	31,00
	Máximo	44,00
	Asimetría	-0,31
	Curtosis	-2,03

Fuente: Cuestionario *Job Feedback Survey*



**Figura 9**

**Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del *feedback laboral: tarea/ self positivo*, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**



**Figura 10**

**Estadísticos descriptivos de la valoración según señal del *feedback laboral: tarea/ self negativo*, del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

## Interpretación

En la Tabla 5 y en la Figura 9, se observa que el *feedback* según la fuente Tarea/ Self Positivo, presenta una media de 39,81; puntuación que sin duda, apunta a un *feedback* positivo. La mediana, fue de 42, lo que se interpreta que el 50 % de los valores son menores a 42 y el otro 50 % de los valores está por encima de 42. El valor mínimo obtenido fue de 23 y el máximo de 48. La asimetría francamente negativa (-1,06) evidencia que la curva es asimétricamente negativa por lo que los valores se tienden a reunir más en la parte derecha de la media.

Asimismo, se aprecia una asimetría negativa (-1,06), lo que se interpreta como una distribución que forma una curva asimétricamente negativa por lo que los valores se tienden a reunir más en la parte derecha (valores mayores) que en la izquierda de la media. La curtosis es superior a 0, aunque ligeramente, lo que denota una distribución leptocúrtica.

De otro lado, en la Tabla 5 y en la Figura 10, el promedio de las valoraciones para Tarea/ Self Negativo, fue de 38,45, puntuación

que evidentemente se inclina por un feedback positivo. El valor de la mediana es superior a la media, con un valor de 42. El valor mínimo es 31 y el valor máximo 44. La asimetría es negativa (-2,87), lo que revela una curva asimétricamente negativa y por tanto, la mayor cantidad de datos se aglomeran en los valores menores que la media. Igualmente, la curtosis también es negativa o menor a 0 (-2,03) lo que evidencia una distribución platicúrtica, con una baja concentración de los valores en la región central de la distribución.

**Tabla 6**

**Media y desviación típica de la escala del *feedback* laboral según la fuente: organización / jefe positivo del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

<i>Ítems</i>	Total (N= 26)	
	Media	Desviación típica
Mi jefe me aumenta las responsabilidades	2,82	0,98
Mi jefe me asigna una tarea de más responsabilidad	2,55	0,82
Mi jefe me asigna trabajos especiales	2,45	1,03
Mi centro laboral me facilita datos favorables sobre la ejecución de mi trabajo	3,09	0,94
En mi centro laboral me expresan satisfacción por mi rendimiento	3,00	0,77
Mi jefe me felicita sobre algo que he hecho	2,09	0,83
En mi centro laboral me entregan un informe escrito de mi buen rendimiento en el trabajo	1,18	0,60
En mi centro laboral me seleccionan para asistir a seminarios o reuniones	1,82	0,75
Mi jefe me asigna un trabajo o tarea más deseable	2,18	0,75

Fuente: Cuestionario *Job Feedback Survey*

Se aprecia en la Tabla 6, el promedio más alto (3,09) corresponde al ítem "Mi centro laboral me facilita datos favorables sobre la ejecución de mi trabajo", le sigue en orden la categoría "En mi centro laboral me expresan satisfacción por mi rendimiento", con un valor de tres, lo que evidencia un *feedback* laboral positivo, al igual que los promedios de los demás ítems, salvo en el ítem "En mi centro laboral me entregan un informe escrito de mi buen rendimiento en el trabajo" con una media de 1,18; igualmente es baja la media (1,82) para la categoría "En mi centro laboral me seleccionan para asistir a seminarios o reuniones". La desviación típica es una medida de centralización o dispersión e informa de la media de distancias que tienen los datos respecto de su media aritmética, expresada en las mismas unidades que la variable, de tal forma que cuanto mayor sea la desviación típica, más dispersos se encontrarán los datos. En los resultados mostrados, la mayor desviación típica es de 1,03 y corresponde a la categoría "Mi jefe me asigna trabajos especiales".

**Tabla 7**

**Media y desviación típica de la escala del *feedback* laboral según la fuente: organización / jefe negativo del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

<b>Ítems</b>	<b>Total ( N= 26)</b>	
	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Mi jefe me hace saber que no está contento con mi trabajo	3,09	0,94
Mi jefe expresa fastidio o enojo hacia mí	3,18	0,98
Mi centro laboral me informa sobre mi rendimiento deficiente en el trabajo	3,45	0,93
Recibo comentarios negativos de la dirección	3,18	1,07
Mi jefe me dice que acabo de hacer algo equivocado	3,09	1,04

Fuente: Cuestionario *Job Feedback Survey*

## **Interpretación**

Se muestra en la Tabla 7, que el promedio más alto (3,45) corresponde al ítem "Mi centro laboral me informa sobre mi rendimiento deficiente en el trabajo", lo que evidencia un *feedback* laboral tendiente al positivo (ya que la puntuación se ha invertido por ser reactivos negativos), al igual que los promedios de todos los demás *ítems*, que en todos los casos superan el valor tres. El ítem con mayor variabilidad fue "Recibo comentarios negativos de la dirección" (DT: 1,07).

**Tabla 8**

**Media y desviación típica de la escala del *feedback* laboral según la fuente: compañeros positivos del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

<b>Ítems</b>	<b>Total ( N= 26)</b>	
	<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>
Mis compañeros de trabajo manifiestan aprobación sobre mi trabajo	2,64	0,80
Recibo un cumplido de mis compañeros de trabajo	2,27	0,46
Mis compañeros hacen comentarios favorables sobre algo que he hecho	2,36	0,50
Mis compañeros me dicen que estoy haciendo un buen trabajo	2,27	1,00
Mis compañeros acuden a mí para que los aconseje	2,36	0,67
A mis compañeros les agrada trabajar conmigo	2,91	0,70

Fuente: Cuestionario *Job Feedback Survey*

## **Interpretación**

Se observa en la Tabla 8, que el promedio más alto (2,91) incumbe al ítem "A mis compañeros les agrada trabajar conmigo", lo que evidencia un *feedback* laboral tendiente al positivo, al igual que los promedios de los demás ítems, ya que en todos los casos la puntuación es superior a 2. Sin embargo, los ítems "Recibo un cumplido de mis compañeros de trabajo" y "Mis compañeros me dicen que estoy haciendo un buen trabajo" puntúan con las medias más bajas, ya que en ambos casos fue de 2,27 e incluso este último presenta la desviación típica más elevada (DT: 1,00).

**Tabla 9**

**Media y desviación típica de la escala del *feedback* laboral según la fuente: compañeros negativos del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo Tacna, 2010**

<i>Ítems</i>	Total ( N= 26)	
	Media	D.T.
Mis compañeros comentan sobre mi rendimiento deficiente	3,91	0,30
Mis compañeros se quejan ante otros de mi trabajo	3,73	0,46
Recibo quejas de mis compañeros sobre aspectos secundarios de mi trabajo	3,91	0,30
Mis compañeros hablan mal de mi trabajo	3,82	0,40
Mis compañeros se quejan de que no estoy haciendo la parte que me corresponde	3,91	0,30
Mis compañeros me dicen que no estoy haciendo un buen trabajo	3,45	0,93
Mis compañeros intentan evitar trabajar conmigo	3,73	0,46
Mis compañeros me excluyen de las actividades	3,55	0,82
Mis compañeros no buscan mi opinión o consejo	3,27	0,90

Fuente: Cuestionario *Job Feedback Survey*

## **Interpretación**

Se observa en la Tabla 9, que todos los promedios superan el valor 3, sin embargo el ítem que alcanza la puntuación más elevada corresponde a la categoría “Mis compañeros se quejan de que no estoy haciendo la parte que me corresponde” con una valoración de 3,91, lo que se interpreta como un *feedback* positivo, es decir esta apreciación es inusual en el equipo de trabajo a nivel de compañeros. De otro lado, el ítem que presenta la valoración menor es la categoría “Mis compañeros no buscan mi opinión o consejo” con una valoración de 3,27, a pesar de que también tiende a un *feedback* positivo (la puntuación se ha invertido ya que se trata de reactivos negativos), es el más bajo respecto a los demás valores. La desviación típica en todos los *ítems* es menor a 1, lo que denota una baja dispersión de los datos en cuanto a las puntuaciones de las respuestas.

**Tabla 10**

**Media y desviación típica de la escala del *feedback* laboral según la fuente: tarea / *self* positivo del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

<b>Ítems</b>	<b>Total ( N= 26)</b>	
	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>
Creo que lo que estoy haciendo está bien	3,36	0,50
Me siento seguro de ser capaz de dominar todos los aspectos de mi trabajo	3,36	0,50
Siento que he dominado los aspectos difíciles de mi trabajo	3,36	0,50
Soy capaz de ir adelantando mis tareas	3,45	0,82
Descubro que estoy cumpliendo con mi propio nivel de exigencia en el trabajo	3,27	0,46
Considero que ciertos aspectos de mi trabajo me resultan fáciles	3,09	0,70
Sé que la forma de llevar a cabo mi trabajo diario es superior a la mayoría	2,27	0,46
Sé que la calidad de mi trabajo es superior a la de otros	2,18	0,60
Sé que asumo más responsabilidad que otros	2,27	1,10
Me parece que necesito menos tiempo que otros para completar mis tareas.	2,09	0,70
Sé que puedo trabajar bajo presión mejor que otros	2,09	0,70
Siento que estoy realizando ahora más de lo que normalmente solía hacer	2,09	0,83
Me doy cuenta que estoy rindiendo más de lo que solía hacer	2,00	0,89
Sé que mi rendimiento actual es mejor de lo que solía hacer	2,45	1,21
Sé que ahora puedo realizar mi trabajo o hacer cosas que antes eran difíciles para mí	2,45	0,93

Fuente: Cuestionario *Job Feedback Survey*

La Tabla 10, nos muestra que la media y la desviación típica para la escala del *feedback* laboral: tarea /self positivo en 6 de los 15 ítems el promedio se encuentra por encima de 3; lo que sin duda sugiere una tendencia del *feedback* en el sentido positivo. Sin embargo nueve *ítems* tienen promedios por debajo de 3, lo que desvía la tendencia del *feedback* hacia el sentido negativo. Es así, que la categoría "Me doy cuenta que estoy rindiendo más de lo que solía hacer" presenta la puntuación media más baja (2,00). Asimismo, la desviación típica más alta es de 1,21 para la categoría "Sé que ahora puedo realizar mi trabajo o hacer cosas que antes eran difíciles para mí".

**Tabla 11**

**Media y desviación típica de la escala del *feedback* laboral según la fuente: tarea / *self* negativo del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, 2010**

<b>Ítems</b>	<b>Total ( N= 26)</b>	
	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>
Noto que hago menos trabajo que otros	3,82	0,40
Noto que otros son capaces de ir adelantados con su trabajo, mientras que yo no puedo	3,73	0,46
Me doy cuenta de que no hago el trabajo tan bien como otros	3,45	0,82
Me doy cuenta de que no conozco lo suficientemente bien mi trabajo para ser de ayuda a otros que lo necesitan	3,55	0,82
Considero que no puedo trabajar bajo presión tan bien como otros lo hacen	3,82	0,40
Voy retrasado con mi trabajo	3,73	0,46
Me doy cuenta de que no puedo terminar mi trabajo diario en el tiempo asignado	3,27	1,19
Me doy cuenta de que no puedo asumir tantas responsabilidades o tareas como otros	3,55	0,93
Me doy cuenta que algo que he hecho no ha resultado como yo quería.	3,18	0,60
Me doy cuenta que ciertas cosas en mi trabajo siempre me causan problemas.	3,18	0,75
No consigo alcanzar mi propio nivel de exigencia en la realización de mi trabajo.	3,18	0,98

Fuente: Cuestionario *Job Feedback Survey*

## **Interpretación**

De la lectura de la Tabla 11, se aprecia que todos los *ítems* presentan una media superior a 3, lo que evidencia un *feedback* laboral francamente positivo (la puntuación se ha invertido ya que se trata de reactivos negativos), siendo los *ítem* “Noto que hago menos trabajo que otros” con una media de 3,82 ; y “Noto que otros son capaces de ir adelantados con su trabajo, mientras que yo no puedo” con un promedio de 3,73. Sólo en un caso, la desviación típica superó la unidad, cuando se trató de la categoría “Me doy cuenta de que no puedo terminar mi trabajo diario en el tiempo asignado” (1,19).

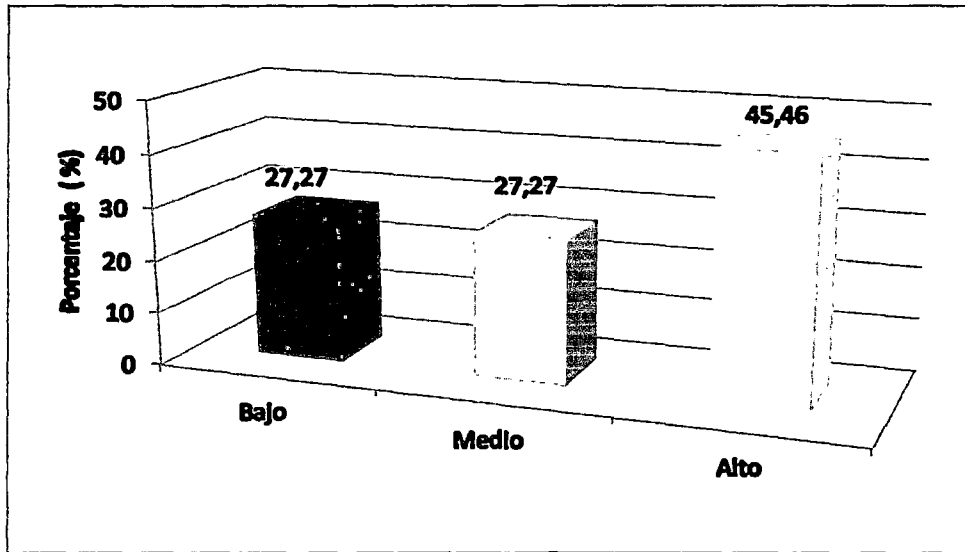
### 4.3 Resultados de aprendizaje organizacional

**Tabla 12**

**Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional, 2010**

Aprendizaje Organizacional	Nº	%
Bajo	3	27,27
Medio	3	27,27
Alto	5	45,46
Total	11	100,00

Fuente: Cuestionario Dimensiones de la Organización Aprendiente



**Figura 11**

**Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional, 2010**

### **Interpretación**

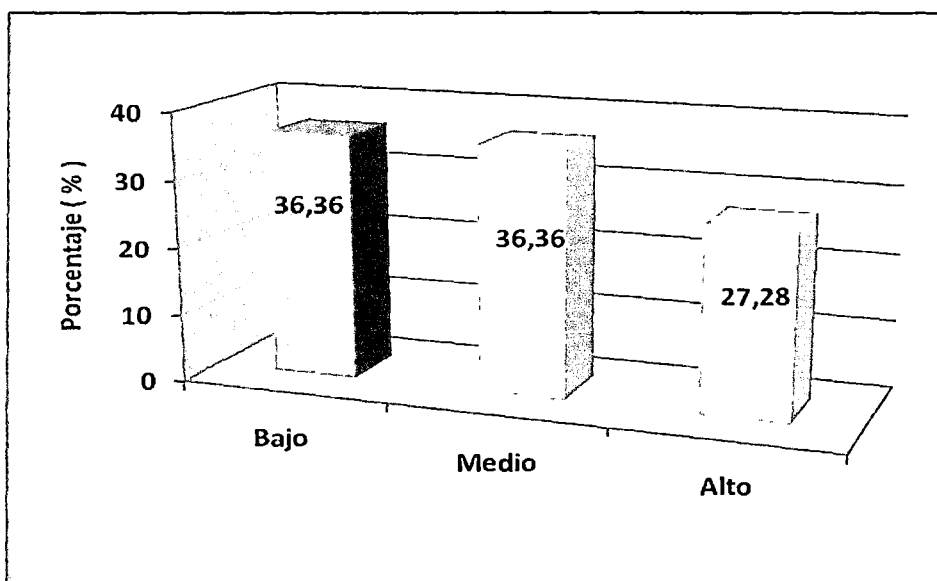
Según se aprecia en la Tabla 12 y en la Figura 11, el aprendizaje organizacional se encuentra en la categoría de Bajo y Medio con un 27.27 % respectivamente, sin embargo la categoría *Alto* presenta un 45,46 %. Lo que denota una proporción de 72, 73% con un aprendizaje de medio a alto.

**Tabla 13**

**Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la *dimensión nivel individual / en mi organización*, 2010**

Aprendizaje Organizacional	Nº	%
Bajo	4	36,36
Medio	4	36,36
Alto	3	27,28
Total	11	100,00

Fuente: Cuestionario Dimensiones de la Organización Aprendiziente



**Figura 12**

**Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión nivel individual / en mi organización, 2010**

### **Interpretación**

La Tabla 13 y la Figura 12, exponen el nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión Nivel Individual/ En mi organización, a nivel del personal de la DIRCETUR de Tacna. Esta categoría comprende a) posibilidad de las personas de discutir abiertamente

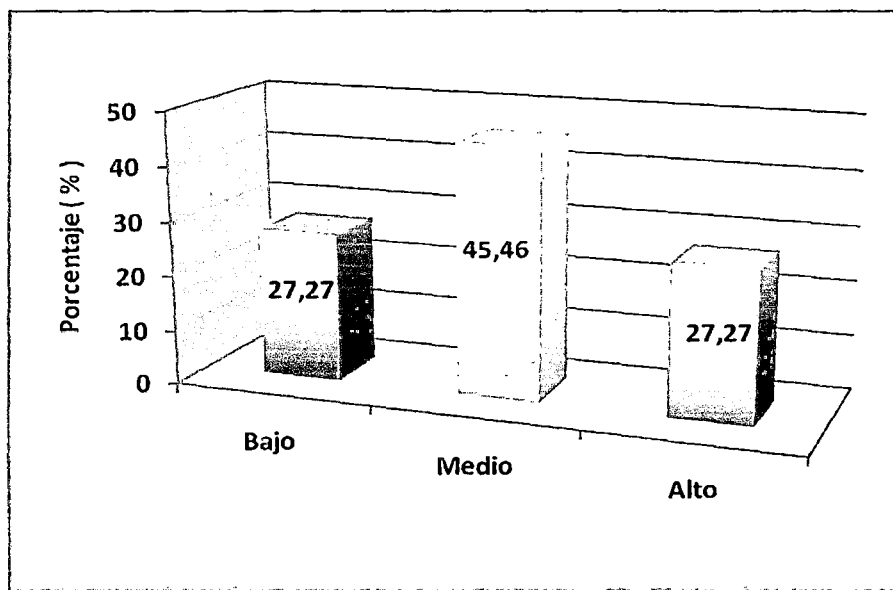
sobre sus errores con el de aprender de estas experiencias, b) las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras, c) Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje, d) Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear/facilitar su aprendizaje, e) A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional, f) Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje , g) Se recompensa a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional, h) Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros), i) Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar, j) Se incentiva la gente a que pregunte ¿por qué?, sin importar el puesto dentro de la organización, k) Cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros, l) Se tratan a las personas con respeto, m) Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos. Se aprecia, que el aprendizaje en esta categoría relacionada con las habilidades personales e intersubjetivas del personal, mayormente se ubica en las categorías de bajo (36,36 %) y medio (36,36 %), ya que ambas arrojan una proporción de 72,72 %. La diferencia corresponde a la categoría alto (27,28 %).

**Tabla 14**

**Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión grupo / equipo, 2010**

Aprendizaje Organizacional	Nº	%
Bajo	3	27,27
Medio	5	45,46
Alto	3	27,27
Total	11	100,00

Fuente: Cuestionario Dimensiones de la Organización Aprendiziente



**Figura 13**

**Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión grupo / equipo, 2010**

### **Interpretación**

La Tabla 14 y la Figura 13, exponen el nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión Nivel Grupo / En mi organización, obtenido por el personal de la DIRCETUR de Tacna. Esta categoría comprende: a) Los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades, b) En los equipos/grupos a los

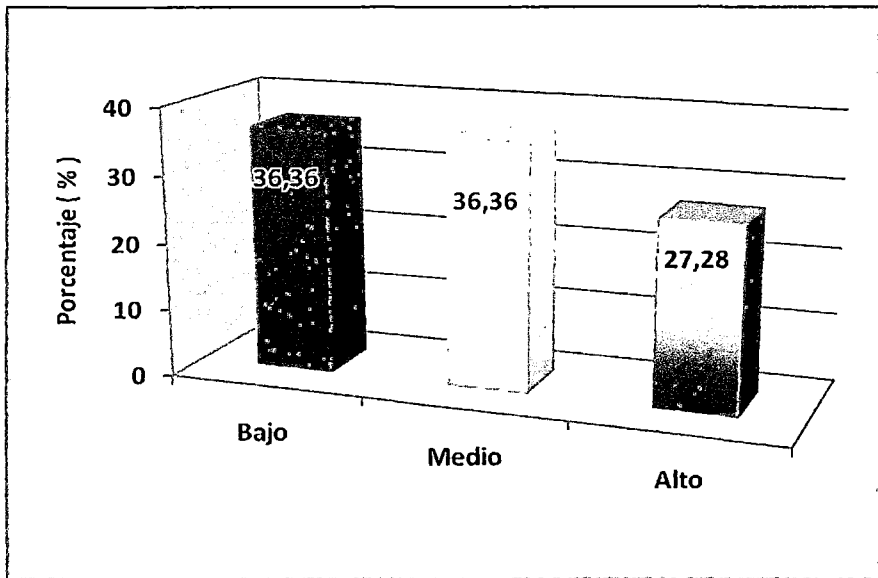
miembros se les tratan como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias, c) Las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros, d) Los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos, e) Los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo, f) Los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones. En este nivel de interacción a nivel de grupo, se aprecia que el aprendizaje organizacional mayoritariamente se encuentra en la categoría media (45,46 %). Sin embargo, cabe resaltar que la categoría *bajo* y *alto* alcanzan proporciones similares (27,27 % respectivamente), por lo que la tendencia podría ser en cualquiera de los dos sentidos.

**Tabla 15**

**Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la *dimensión mi organización*, 2010**

Aprendizaje Organizacional	Nº	%
Bajo	4	36,36
Medio	4	36,36
Alto	3	27,28
Total	11	100,00

Fuente: Cuestionario Dimensiones de la Organización Aprendiziente



**Figura 14**

**Personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, según nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión mi organización, 2010**

#### **Interpretación**

La Tabla 15 y la Figura 14, muestran el nivel de aprendizaje organizacional en la dimensión Nivel Grupo / En mi organización, obtenido por el personal de la DIRCETUR de Tacna. Esta categoría comprende los siguientes aspectos: a) Utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de

diferentes medios, como por ejemplo sistemas de sugerencia, boletines, anuncios electrónicos o reuniones de grupos,

b) Permite a la gente conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente, c) Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de cada uno de los empleados, d) Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado, e) Ofrece cursos de capacitación (adiestramiento) para todos los empleados, f) Evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él, g) Hace reconocimientos a los trabajadores que son proactivos, h) Dan a los trabajadores opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo e Invita a los trabajadores a que contribuyan con la visión de la organización, i) Le da control a los trabajadores sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo, j) La visión de mi organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo, k) Ayuda a los empleados o trabajadores a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar, l) Promueve que se considere la opinión del usuario en el proceso de toma de decisiones, m) Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal, n) Los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las

oportunidades de aprendizaje y entrenamiento y comparten la información con los empleados sobre la competencia, tendencias y las líneas directrices de la organización, ñ) Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados y se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores. Los resultados indican que en este nivel la tendencia es de *medio* (36,36 %) a *bajo* (36,36 %), ya que en la categoría *alto* sólo se tiene un 27,28 %.

#### 4.4. Prueba de hipótesis

Supuestos de la pruebas paramétricas:

- a) **Normalidad:** Bajo este supuesto. constituye un requisito que los datos de la variables sigan una distribución normal o de Gauss, sin embargo, lo realmente importante es que la distribución de los residuales se aproxime bien a una normal.
- b) **Homogeneidad de varianzas** (homocedasticidad).

- **Prueba para verificar el supuesto de normalidad**

Antes de realizar el proceso de la prueba de hipótesis y con la finalidad de utilizar el estadístico adecuado, se verificó la normalidad, mediante la de *Shapiro – Wilk*.

Prueba para verificar el supuesto de normalidad de las variables.

H<sub>0</sub>: Los puntajes del grupo *i* presentan una distribución normal.

H<sub>1</sub>: Los puntajes del grupo *i* no presentan una distribución normal.

**Tabla 16**

**Prueba de Shapiro – Wilk**

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
<i>Feedback</i>	0,958	11	0,744
Aprendizaje organizacional	0,850	11	0,043

En la Tabla 16, se aprecia el resultado del análisis de normalidad para la distribución de las variables de estudio. La distribución de los puntajes de la variable Aprendizaje Organizacional difiere significativamente ( $P < 0,05$ ) de la distribución normal. Respecto a la variable *Feedback*, la distribución de los valores si sigue la distribución de la Campana de Gauss. En consecuencia, debido a que no se el supuesto de normalidad para una de las variables, se optó por utilizar estadística no paramétrica como el Coeficiente de Correlación de Spearman.

- **PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

**H<sub>0</sub>** : El *feedback* Organización / Jefe Positivo no se relaciona con el Aprendizaje Organizacional.

**H<sub>1</sub>** : El *feedback* Organización / Jefe Positivo se relaciona con el Aprendizaje Organizacional.

c) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>.

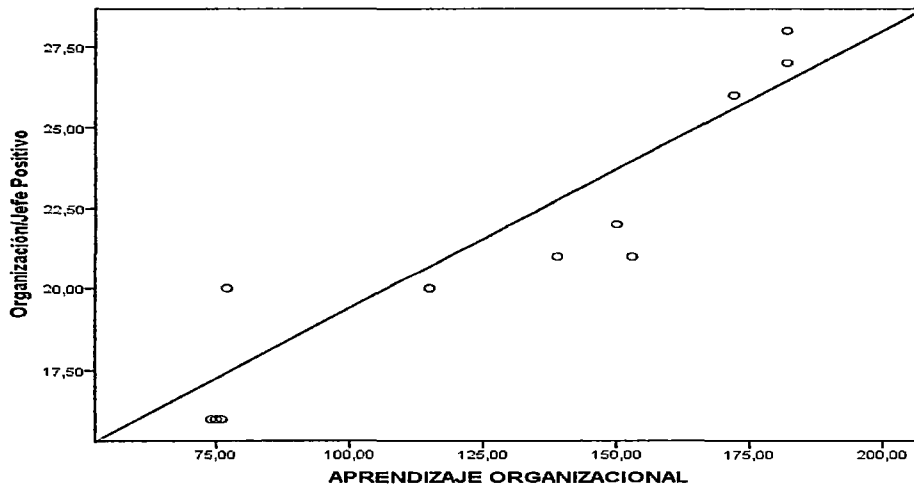
d) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

e) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman.

**Tabla 17**  
**Correlaciones entre organización/jefe positivo y aprendizaje organizacional**

Rho de Spearman		Organización/Jefe Positivo	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
Organización/Jefe Positivo	Coefficiente de correlación	1,000	0,970**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	11	11
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	0,970**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	11	11

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



**Figura 15**

**Diagrama de dispersión de las variables Organización /Jefe Positivo y Aprendizaje Organizacional**

f) **Regla de decisión :**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

g) **Interpretación:** La Tabla 17 y la Figura 15, muestra que existe una correlación significativa entre las variables Organización / Jefe Positivo Aprendizaje Organizacional, ya que el coeficiente de correlación hallado es de 0,970. La dirección de la correlación

estaría evidenciando que a medida que el *Feedback* Organización / Jefe Positivo se incrementa, también se incrementa el aprendizaje organizacional en la DIRCETUR de Tacna.

• **SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

**H<sub>0</sub>** : El *feedback* Organización / Jefe Negativo no se relaciona con el Aprendizaje Organizacional.

**H<sub>1</sub>** : El *feedback* Organización / Jefe Negativo se relaciona con el Aprendizaje Organizacional.

h) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>.

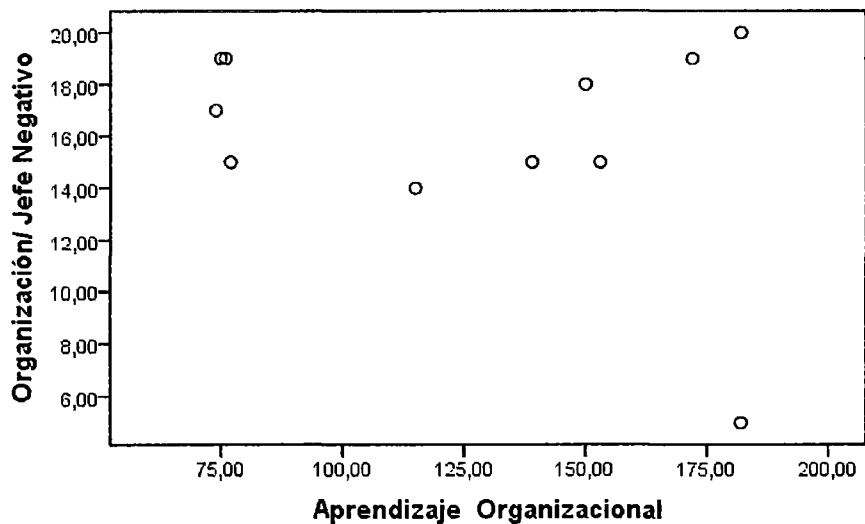
i) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

j) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman.

**Tabla 18**

**Correlaciones entre organización/ jefe negativo y aprendizaje organizacional**

Rho de Spearman		Organización/ Jefe Negativo	Aprendizaje Organizacional
Organización/ Jefe Negativo	Coefficiente de correlación	1,000	-0,065
	Sig. (bilateral)	.	0,849
	N	11	11
Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	-0,065	1,000
	Sig. (bilateral)	0,849	.
	N	11	11



**Figura 16.**

**Diagrama de dispersión de las variables Organización /Jefe Negativo y Aprendizaje Organizacional**

**k) Regla de decisión :**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

**l) Interpretación:** La Tabla 18 y la Figura 16, muestran que no existe una correlación significativa entre las variables Organización / Jefe Negativo Aprendizaje Organizacional, ya que el coeficiente de correlación

hallado es de  $-0,675$  y la Probabilidad mayor a  $0,05$ , en consecuencia no rechazo la hipótesis nula ( $P=0,489$ ).

• **TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

**H<sub>0</sub>** : El *feedback* Escala Compañeros Positivos no se relaciona en el Aprendizaje Organizacional.

**H<sub>1</sub>** : El *feedback* Escala Compañeros Positivos se relaciona con el Aprendizaje Organizacional.

m) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>.

n) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

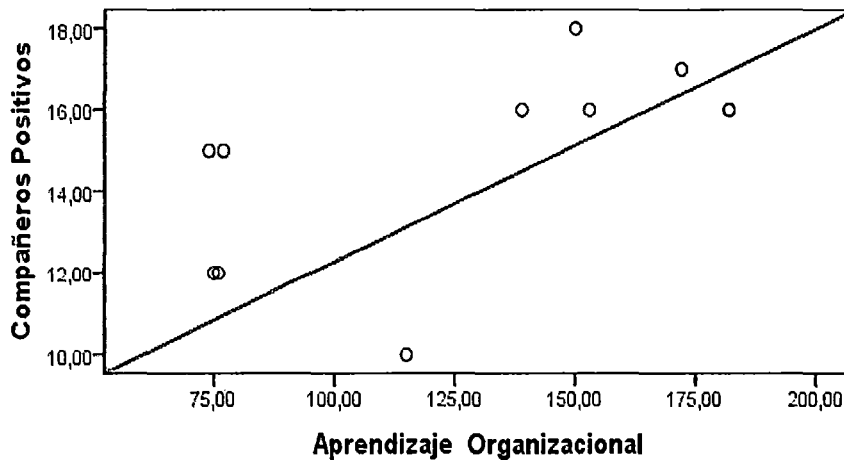
o) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman.

**Tabla 19**

**Correlaciones entre organización/ jefe negativo y aprendizaje organizacional**

Rho de Spearman		Compañeros Positivos	Aprendizaje Organizacional
Compañeros Positivos	Coefficiente de correlación	1,000	0,689
	Sig. (bilateral)	.	0,019
	N	11	11
Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	<b>0,689</b>	1,000
	Sig. (bilateral)	<b>0,019</b>	.
	N	11	11

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).



**Figura 17.**

**Diagrama de dispersión de las variables Compañeros positivos y Aprendizaje Organizacional**

**p) Regla de decisión :**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

q) **Interpretación :** La Tabla 19 y la Figura 17, evidencian que existe una correlación significativa entre las variables *Feedback* Compañero Positivo y Aprendizaje Organizacional, ya que el coeficiente de correlación encontrado es de 0,689 y la Probabilidad menor a 0,05, en consecuencia, rechazo la hipótesis nula ( $P=0,019$ ).

• **CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

$H_0$  : El *feedback* Escala Compañeros Negativos no se relaciona en el Aprendizaje Organizacional.

$H_1$  : El *feedback* Escala Compañeros Negativos se relaciona con el Aprendizaje Organizacional.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

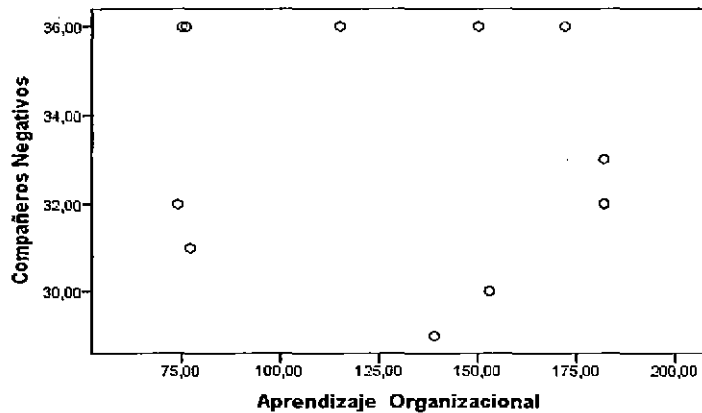
b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

c) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman.

**Tabla 20**

**Correlaciones entre organización/ jefe negativo y aprendizaje organizacional**

Rho de Spearman		Compañeros Negativos	Aprendizaje Organizacional
Compañeros Negativos	Coefficiente de correlación	1,000	-0,127
	Sig. (bilateral)	.	0,710
	N	11	11
Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	-0,127	1,000
	Sig. (bilateral)	0,710	.
	N	11	11



**Figura 18.**

**Diagrama de dispersión de las variables Compañeros Negativos y Aprendizaje Organizacional**

**d) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

**e) Interpretación:** La Tabla 20 y la Figura 18, acreditan que no existe una correlación significativa entre las variables *Feedback* Compañero Negativos y Aprendizaje Organizacional (coeficiente de correlación = -0,127), (P=0,710).

• **QUINTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

$H_0$  : El *feedback* Escala Tarea / Self Positivo no se relaciona en el Aprendizaje Organizacional.

$H_1$  : El *feedback* Escala Tarea / Self Positivo se relaciona con el Aprendizaje Organizacional.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

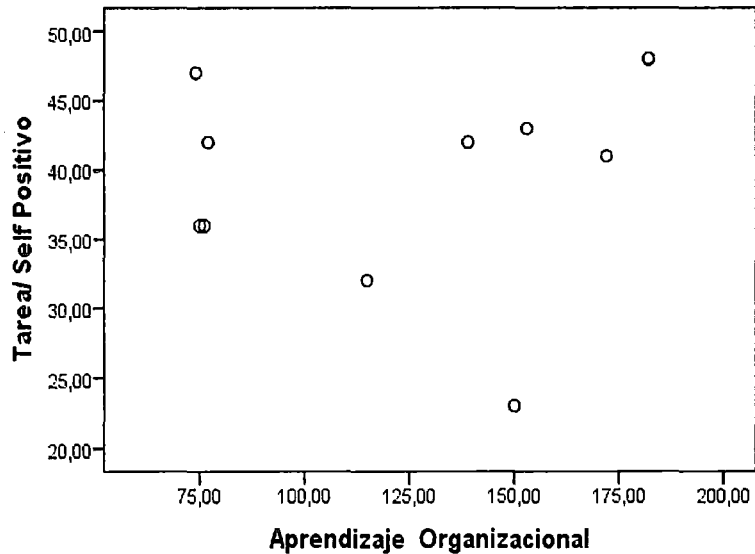
b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

c) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman.

**Tabla 21**

**Correlaciones entre organización/jefe negativo y aprendizaje organizacional**

Rho de Spearman		Tarea/ Self Positivo	Aprendizaje Organizacional
Tarea/ Self Positivo	Coeficiente de correlación	1,000	0,385
	Sig. (bilateral)		0,242
	N	11	11
Aprendizaje Organizacional	Coeficiente de correlación	0,385	1,000
	Sig. (bilateral)	0,242	
	N	11	11



**Figura 19.**

**Diagrama de dispersión de las variables Compañeros  
Tarea / Self Positivo y Aprendizaje Organizacional**

**d) Regla de decisión :**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

**e) Interpretación:** La Tabla 21 y la Figura 19, nos muestran que no existe una correlación significativa entre las variables *Feedback Tarea/Self Positivo* y *Aprendizaje Organizacional*, ya que el coeficiente de

correlación hallado  $\rho = + 0,385$  y la Probabilidad es mayor a 0,05, en consecuencia no rechazo la hipótesis nula ( $P=0,242$ ).

• **SEXTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

**H<sub>0</sub>** : El *feedback* Escala Tarea / Self Negativo no se relaciona en el Aprendizaje Organizacional.

**H<sub>1</sub>** : El *feedback* Escala Tarea / Self Negativo se relaciona con el Aprendizaje Organizacional

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>.

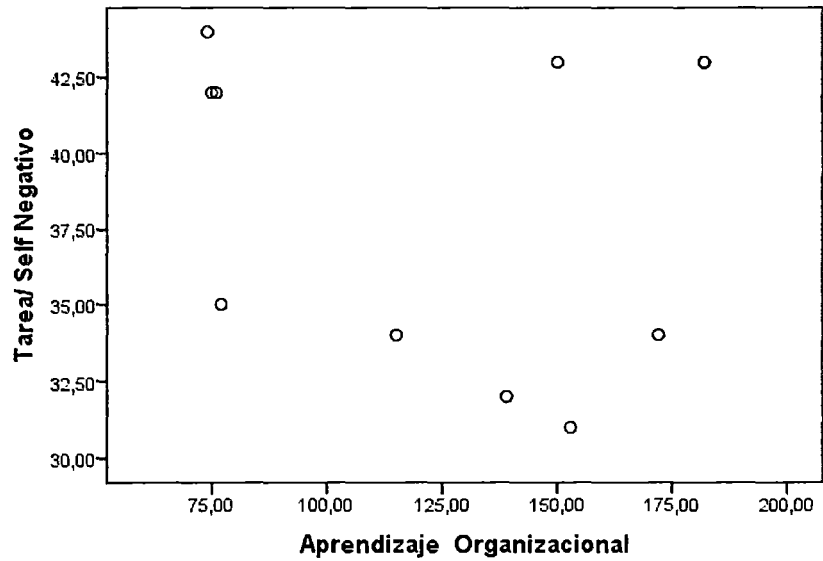
b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

c) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman.

**Tabla 22**

**Correlaciones entre organización/jefe negativo y aprendizaje organizacional**

Rho de Spearman		Tarea/ Self Negativo	Aprendizaje Organizacional
Tarea/ Self Negativo	Coefficiente de correlación	1,000	-0,106
	Sig. (bilateral)	.	0,756
	N	11	11
Aprendizaje Organizacional	Coefficiente de correlación	-0,106	1,000
	Sig. (bilateral)	0,756	.
	N	11	11



**Figura 20**

**Diagrama de dispersión de las variables  
Compañeros Tarea /Self Negativo y Aprendizaje**

**Organizacional**

d) **Regla de decisión :**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

e) **Interpretación:** La Tabla 22 y la Figura 20, evidencian que no existe una correlación significativa entre las variables *Feedback* Tarea /Self Negativo y Aprendizaje

Organizacional, ya que el coeficiente de correlación hallado es de -0,106 y la Probabilidad es mayor a 0,05, en consecuencia no se rechaza la hipótesis nula ( $P=0,756$ ).

- **Hipótesis general**

Hipótesis Nula ( $H_0$ ) : El *feedback* laboral no influye en el aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ) : El *feedback* laboral influye en el aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

c) **Estadístico de prueba:** Chi cuadrado

**Tabla 23**

**Prueba de Chi-Cuadrado**

<i>Feedback</i>	<u>Aprendizaje Organizacional</u>						<b>Total</b>	
	Bajo		Medio		Alto		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	% d		
Negativo	2	18,18	0	0,00	5	45,4 5	7	63,60
Positivo	1	9,09	3	27,27	0	0,00	4	36,40
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>27,27</b>	<b>3</b>	<b>27,27</b>	<b>5</b>	<b>45,4 5</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**$X^2$  8,119**

**P= 0,017**

**C C= 0,652**

**f) Regla de decisión :**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

**g) Interpretación :** La Tabla 23, evidencia que muestra que la variable *Feedback* laboral influye en el Aprendizaje Organizacional, ya que se halló un *Chi cuadrado* de dependencia calculado de 8,119 y una

$P = 0,017$  ( menor a  $0,05$ ), en consecuencia se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula a un nivel de confianza del 95 % y aceptar la hipótesis alterna. La fuerza de la relación se expresa en el coeficiente de contingencia de  $0,652$ ; lo que indica una relación moderada.

#### **4.5. Discusión**

Se subraya, que en la revisión de la literatura, no hemos encontrado trabajos de investigación similares, que aborden el estudio de como el *feedback* influye en el aprendizaje organizacional. En la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, se encontró que el perfil socio demográfico del personal que labora, corresponde mayormente a personas adultas con 51 años a más, de sexo femenino, de condición civil casada/o y con una experiencia laboral entre 26 a 30 años.

Los resultados evidencian que la variable *feedback* laboral en general presenta una señal mayormente negativa, tendientes a los valores bajos, los que se explicarían a que quizá el ambiente de trabajo no sólo es el contexto de trabajo sino un contexto informativo, ya que el trabajador recibe y se enfrenta continuamente información y mensajes de los compañeros de trabajo, del jefe e incluso su propia percepción que inciden en su aprendizaje individual y su desempeño laboral. Sin embargo,

El *feedback* según la fuente Organización/ Jefe Positivo, presenta un valor medio de 21, puntuación tendiente hacia un *feedback* positivo, lo que significaría que la información que proviene de la fuente Jefe positivo, según Herold y Parsons (1985) diversas señales que provienen de la fuente, en este caso Jefe que alienta, retroalimenta y corrige la tarea es incorporado por el individuo en el propio conocimiento de la propia ejecución. Al comparar los promedios de las escalas que miden el *feedback*, sólo la fuente Organización/ Compañeros positivos, presenta un promedio de 14,81; puntuación tendiente hacia un *feedback* negativo, las restantes tienden a un *feedback* positivo con una intensidad diferente.

Es importante, subrayar que el ítem de la Organización/ Jefe Positivo, la categoría que sucede a menudo en la DIRCETUR reflejada en la aseveración de los encuestados es: "Mi centro laboral me facilita datos favorables sobre la ejecución de mi trabajo" , ya que tiene la media más alta, no ocurre con la misma frecuencia el hecho de que el "En el centro laboral al trabajador le entreguen un informe escrito de su buen rendimiento en el trabajo" , ya que su media es baja (1,18). La desviación típica mayor fue de 1,03; fue para la categoría "Mi jefe me asigna trabajos especiales", lo que traduciría que las respuestas fueron bastante disímiles, es decir, algunos estuvieron muy de acuerdo y otros muy en desacuerdo, evidenciándose que hay personas que tienen la percepción que a muy pocos se les asigna tareas exclusivas. Para la Escala Organización / Jefe Negativo, la categoría más infrecuente es que el jefe "informe sobre el rendimiento deficiente en el trabajo de su subordinado", sin embargo el ítem con mayor variabilidad fue "Recibo comentarios negativos de la dirección" (DT: 1,07), lo que nos indicaría que la fuente de *feedback* disponible para esta categoría difiere más que las anteriores en cuanto a sus valoraciones, y por ende muchos de los trabajadores reciben una información negativa del Jefe.

De otro lado, en la Escala Compañeros Positivos, el ítem “A mis compañeros les agrada trabajar conmigo”, presentó el promedio más alto (2,91), lo que traduce que el *feedback* disponible es continuo en este aspecto, lo que constituiría una motivación. De otro lado, el ítem cuyas respuestas tienen no sólo tiene el promedio más bajo, sino la desviación típica más elevada (DT: 1,00) fue la de “Mis compañeros me dicen que estoy haciendo un buen trabajo”, situación que refleja que el personal recibe un *feedback* negativo, al no recibir mensajes satisfactorios por su trabajado por parte de sus propios compañeros, que evidentemente generara una reacción conductual o psicológica. En cuanto a la Escala Compañeros Negativos, el ítem “Mis compañeros se quejan de que no estoy haciendo la parte que me corresponde”, puntúa más alto (3,91), situación que indica infrecuencia de tal conducta, no ocurre lo mismo con “Mis compañeros no buscan mi opinión o consejo” con una valoración de 3,27; también tendiente a un *feedback* positivo. Ambas promedios tienden a un *feedback* disponible positivo, ya que son acciones que no se presentan continuamente, lo que el encuestado percibe de manera satisfactoria para su trabajo.

En relación a la escala del *feedback* laboral: tarea /self positivo, la categoría “Me doy cuenta que estoy rindiendo más de lo que solía hacer” presenta la puntuación media más baja (2,00), percepción no es totalmente satisfactoria, en términos de su propio rendimiento en el trabajo. Mientras que la desviación típica más alta es de 1,21 para la categoría “Sé que ahora puedo realizar mi trabajo o hacer cosas que antes eran difíciles para mí”, lo que evidencia que así como hay trabajadores que aprecian intrínsecamente habilidades que les permite innovar en sentido lato, o realizar tareas nuevas, otros consideran que no es así. Los resultados obtenidos para la escala *feedback* laboral: tarea /self negativo, el ítem que no es nada frecuente es “Noto que hago menos trabajo que otros”, ya que su media es la más alta y la desviación típica mayor se encontró para el ítem “Me doy cuenta de que no puedo terminar mi trabajo diario en el tiempo asignado” (1,19), lo que sugiere que muchos empleados encuentran que sus asignaciones laborales, no las pueden cumplir en su horario laboral, lo que sin duda, tiene múltiples causas.

La variable aprendizaje organizacional, constituye un campo de investigación académica y de práctica profesional con un desarrollo relativamente reciente (Garzón, 2008). En cuanto a los resultados para la variable, aprendizaje organizacional la categoría *Alto* presenta un 45,46 %, discretamente por debajo de la mitad, que denota una capacidad de aprendizaje organizacional caracterizado por establecer qué es lo que conocemos, donde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar la productividad y calidad del servicio, qué aspectos fomentan un mejor aprendizaje organizacional. Sin embargo, no debemos dejar de lado que las relaciones dinámicas de una organización son complejas, por lo que no existe una medida única o estándar que describa el impacto y la efectividad del aprendizaje organizacional sobre los resultados de una organización.

En cuanto a la dimensión de ***aprendizaje organizacional relacionada con las habilidades personales e intersubjetivas*** del personal, basado en el conocimiento encarnado en las personas, la categoría medio bajo alcanza prácticamente las tres cuartas partes, resultado que sugiere la

necesidad de un incremento de las capacidades de los empleados, en tanto que el capital humano es la fuente de diferenciación de una organización frente a otra, aunado a la promoción y el fortalecimiento del aprendizaje organizacional, para lograr el éxito. En la dimensión ***aprendizaje organizacional en la dimensión Nivel Grupo / En mi organización***, prevaleció el nivel medio (45,46 %). En este punto, se enfatiza que el conocimiento no sólo reside en los individuos, sino en los equipos o grupos que conviven en una organización, como un colectivo en el que se producen relaciones intersubjetivas con experiencias y emociones, propias de un grupo humano, con empleados comprometidos o no con la toma de decisiones, con los objetivos y metas institucionales, por lo que el nivel hallado no es óptimo, en tal sentido, se requiere de desarrollar estructuras que faciliten el empoderamiento y afiliación con los intereses comunes y la visión de la DIRCETUR. En cuanto a las correlaciones halladas, resultaron significativas las variables Organización / Jefe Positivo y Aprendizaje Organizacional, *Feedback Compañero Positivo* y Aprendizaje Organizacional ( $P < 0,05$ ). Sin embargo, se halló que la variable *feedback laboral* y el aprendizaje organizacional, se encuentran relacionadas

( $P < 0,05$ ). Los hallazgos, demuestran que en la DIRCETUR , aunque el personal no reciba un *feedback* formal (información formal : informes, memorandos, reportes de su desempeño, entre otros), el *feedback* informal está presente en su quehacer habitual , a través de los comentarios, expresiones, actitudes e incluso las reacciones de sus superiores jerárquicos, sus pares o compañeros de trabajo e incluso del propio usuario o cliente, más aún, incluso de la percepción personal de su propio desempeño laboral y las consecuencias derivadas , como un ascenso, una felicitación, una bonificación adicional, etc. , le informan al trabajador sobre su eficiencia en el centro laboral.

## CONCLUSIONES

1. El *feedback* disponible que predomina en la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna en el año 2010, es negativo (63,64 %).
2. El nivel de aprendizaje organizacional que prevalece en el personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, es alto (45,46 %).
3. El *feedback* disponible en función de la fuente escala organización / jefe positivo se relaciona con una fuerza intensa con el aprendizaje organizacional ( $\rho = + 0,970$ ;  $P = 0,001$ ).
4. El *feedback* disponible en función de la fuente escala organización / jefe negativo no se relaciona con en el aprendizaje organizacional ( $\rho = -0,65$ ;  $P = 0,849$ ).

5. El *feedback* disponible en función de la fuente escala compañeros positivo se relaciona moderadamente con el aprendizaje organizacional ( $\rho = 0,689$ ;  $P = 0,019$ ).
6. El *feedback* disponible en función de la fuente escala compañeros negativos, no se relaciona con el aprendizaje organizacional ( $\rho = -0,127$ ;  $P = 0,710$ ).
7. El *feedback* disponible en función de la fuente escala tarea / *self* positivo no se relaciona con el aprendizaje organizacional ( $\rho = 0,385$ ;  $P = 0,242$ ).
8. El *feedback* disponible en función de la fuente escala tarea / *self* negativo no se relaciona con el aprendizaje organizacional ( $\rho = -0,106$ ;  $P = 0,756$ ).
9. El *feedback* laboral influye significativamente en el aprendizaje organizacional del personal de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna ( $\chi^2 = 8,119$ ;  $P = 0,017$ ).

## RECOMENDACIONES

Basados en las conclusiones, se recomienda a los directivos de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna

1. Habiéndose hallado un *feedback* negativo en la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, se sugiere identificar conductas específicas que requieren de una retroalimentación; mejorar la comunicación y la habilidad de escuchar al personal; concertar un plan de acción para vulnerar los problemas y realizar un seguimiento a fin de aplicar un *feedback* oportunamente.
2. Promover un *feedback* positivo en función de la fuente escala organización / jefe positivo, teniendo en cuenta que se relaciona con el aprendizaje, no así el *feedback* en función de la fuente escala organización / jefe

negativo, instaurando por ejemplo, mesas de diálogos para la rotación de personal, establecer consensos, disminuir tensiones, promover la participación de todos en la búsqueda de soluciones.

3. Instaurar mecanismos de comunicación más cercanos entre compañeros y con la dirección, no para consultas y sugerencias sino de información de los logros institucionales obtenidos, con la finalidad de compenetrarlos e involucrarlos mucho más en los objetivos establecidos y lograr así su apoyo a los planes y metas propuestas, sugerencia que se basa al concluir que el *feedback* disponible en función de la fuente escala compañeros positivo se relaciona moderadamente con el aprendizaje organizacional, no así cuando proviene de la fuente escala compañeros negativos.
4. Promover el aprendizaje organizacional, a través de gestión del capital intangible, que ayuden a crear disciplinas de aprendizaje.

5. Implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades y destrezas de comunicación interpersonal para el crecimiento personal, a partir del fomento de los valores humanos, el conocimiento de uno mismo, para identificar y evaluar sus estados físico, emocional y cognitivo, con el propósito de reformar o en otros casos afirmar, sus patrones, creencias y hábitos que podrían estar interfiriendo en su propio bienestar, así como su eficacia y eficiencia laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris C. (1990). *Theory and practice*, San Francisco: Jossey Bass.

Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos* (2da ed.). Bogotá: Editora Atlas S.A.

Cyert, R. M., March J. (1963). *A behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New York: Prentice – Hall.

Dixon, N. M. (1999). *The organizational learning cycle*, New York: Nancy M Dixon 6-9.

Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna.

(2006) Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna, Tacna: Autor.

George C. & Álvarez M<sup>a</sup>L., Maldonado E. (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (2da Edición), México D.F.: Pearson Educación, p. 247.

Hackman, J.R. & Oldham G R (1976) *Motivation through the design of work: test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hall Edward (1984) *La danse de las vie*, Le Seuil citado por Chantal Selva (1997) *La Pnl Aplicada a la Negociación*, Madrid: Ediciones Granica S.A.

Kerlinger F (1988) *Investigación del comportamiento*, México D.F.: Edit. McGrawn Hill.

Kofman, F. (2001). *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios*. Tomo 3, Filosofía (1<sup>a</sup>. ed.) México: Editorial Granica.

March, J. C. & Simon H A (1958) *Organizations*, New York: Edit. Wiley.

Mai, R. (1996). *Alianzas de aprendizaje organizacional. Cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional* (1ª. Ed.) México D.F.: Panorama editorial.

Nonaka, I. Y Takeuchi, H. (1999) *La organización creadora de conocimiento*, pp. 61 y ss.

Sagastizabal, M.; Perlo, C.; Piretta, San Martín, B. y De los Ángeles, P. (2006) *Aprender y enseñar en contextos complejos. Multiculturalidad, diversidad y fragmentación*. Buenos Aires: NOVEDUC.

Senge, P. M. (1998) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, México D.F.: Editorial Granica.

## **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

Almuiñas, J. & Galarza, J. (2004) *El aprendizaje organizacional como elemento básico en la elaboración de la proyección estratégica de universidades de reciente creación: Valoración de tres*

*experiencias*. Recuperado el 2 de agosto de 2011, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2414035>

Alvarez, Y. & Garcia, R. (2006) *Aprendizaje de la organización, juegos de empresa y dinámica de sistemas laboral*. Recuperado el 10 de marzo de 2010, en [http://www.inta.gov.ar/actual/congreso/jaiio/doc/JIIAGRO\\_2008\\_19.pdf](http://www.inta.gov.ar/actual/congreso/jaiio/doc/JIIAGRO_2008_19.pdf)

Argyris, C. y Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, citado por Quijano, A & Ortiz, J (2007) ¿Grupos de trabajo o comunidades de práctica? ¿Podemos evaluar su desempeño? Recuperado el 29 de abril de 2011, en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3422240>

Argyris, C. & Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspectiv*, Edit. Addison Wesley, Reading Massachusetts, citado por Álvarez, Y. & Garcia, R. (2006) *Aprendizaje de la organización, juegos de empresa y dinámica de sistemas laboral*. Recuperado el 15 de marzo de 2011, en

[http://www.inta.gov.ar/actual/congreso/jaiio/doc/JIAGRO\\_2008\\_19.pdf](http://www.inta.gov.ar/actual/congreso/jaiio/doc/JIAGRO_2008_19.pdf)

Argyris, C. (1990) *Overcoming organizational Defense : Facilitating Organizational Learning* , Edit. Allyn y Bacon, Needham MA, citado por Álvarez, Y. & García, R. (2006) Aprendizaje de la organización, juegos de empresa y dinámica de sistemas laboral. Recuperado el 15 de marzo de 2011, en [http://www.inta.gov.ar/actual/congreso/jaiio/doc/JIAGRO\\_2008\\_19.pdf](http://www.inta.gov.ar/actual/congreso/jaiio/doc/JIAGRO_2008_19.pdf)

Newel A & Simon H (1972) *Human problema solving*, Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall citado por Quijano, A & Ortiz, J (2007) ¿Grupos de trabajo o comunidades de práctica? ¿Podemos evaluar su desempeño? Recuperado el 29 de abril de 2011, en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3422240>

Bossi, I. (2001). *¿Para Qué dar Feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva?*. Recuperado el 23 de febrero de 2011, en [http://www.ucema.edu.ar/u/jib/Documentos/DT\\_05\\_-\\_El\\_feedback\\_efectivo\\_v2.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/jib/Documentos/DT_05_-_El_feedback_efectivo_v2.pdf)

Delgado D., Lara F. & Vázquez E. (2010) *El Aprendizaje Organizacional en el Sector Privado: El Caso de México*. Recuperado el 12 de diciembre de 2010, de [http://fi.uaemex.mx/david.delgado/files/ArticuloCINCA\\_DavidDelgado\\_17Sep10.pdf](http://fi.uaemex.mx/david.delgado/files/ArticuloCINCA_DavidDelgado_17Sep10.pdf)

Doytchev, D., Hibberd, R. E. (2009) "Organizational Learning and Safety in Design: Experiences from German Industry", *Journal of Risk Research*, Vol. 12No.3, pp. 295 – 312, 2009. citado por Delgado, D ; Lara, F., Vázquez, E , *El Aprendizaje Organizacional en el Sector Privado: El Caso de México* Recuperado el 11 de mayo de 2011, en [http://fi.uaemex.mx/david.delgado/files/ArticuloCINCA\\_DavidDelgado\\_17Sep10.pdf](http://fi.uaemex.mx/david.delgado/files/ArticuloCINCA_DavidDelgado_17Sep10.pdf)

Fiol & Lyles (2007) *Organizational Learning En: Academy of Management Review*. No. 10 citado por RAMIREZ G (2007) *Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de las Tunas*. Recuperado el 15 de mayo de 2011, en <http://www.eumed.net/libros/2009b/566/APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LA%20DIRECCION%20PROVINC>

IAL%20ALIMENTICIA%20DE%20LAS%20TUNAS%20INTROD  
UCCION.htm

García, A. & Ovejero. A. (2006) *Medida del Feedback Laboral en las Organizaciones: Adaptación Del Cuestionario Job Feedback Survey*. Recuperado el 15 de marzo de 2011, de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=162>

Garzón, M. (2008) *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*. Recuperado el 12 de agosto de 2011 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/646/64602408.pdf>

Giraudier, M. (2007) *Cómo gestionar el clima laboral*. Recuperado el 13 de abril de 2011, de <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-clima-laboral/como-dar-feedback>

Hedegaard, M. (1995) *The qualitative analysis of the development of a child theoretical knowledge and thinking*. En L. Martin, K. Nelson y E. Tobach (eds) *Sociocultural psychology: theory and practice of doing and knowing*, Cambridge: Cambridge University Press, 293-325, citado por Quijano, A & Ortiz, J (2007) *¿Grupos de trabajo o comunidades de práctica?*

¿Podemos evaluar su desempeño? Recuperado el 29 de abril de 2011, en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3422240>

Hernández, J. (2003) citado por Ávila Baray, H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación* Edición electrónica. Recuperado el 26 de julio de 2011, en [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)

King, W.R. (2001) "Strategies for Creating a Learning Organization", *Information Systems Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 1 – 9, 2001, citado por Delgado, D ; Lara, F., Vázquez, E , *El Aprendizaje Organizacional en el Sector Privado: El Caso de México* Recuperado el 11 de mayo de 2011, en [http://fi.uaemex.mx/david.delgado/files/ArticuloCINCA\\_DavidDelgado\\_17Sep10.pdf](http://fi.uaemex.mx/david.delgado/files/ArticuloCINCA_DavidDelgado_17Sep10.pdf)

López, P., López, J. (2001) *Qué es el aprendizaje organizativo*. Recuperado el 5 de agosto de 2010, en [http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/.../estudios.../a20\\_p311.pdf](http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/.../estudios.../a20_p311.pdf)

Love, P. E. D., Li, H., Irani, Z. and Faniran, O. Total Quality Management and the Learning Organization: a Dialogue for Change in Construction, *Construction Management and Economics*, Vol. 18 No. 3, pp. 321 – 331, 2000, citado por Delgado, D ; Lara, F., Vázquez, E , *El Aprendizaje Organizacional en el Sector Privado: El Caso de México* Recuperado el 11 de mayo de 2011, en [http://fi.uaemex.mx/david.delgado/files/ArticuloCINCA\\_DavidDelgado\\_17Sep10.pdf](http://fi.uaemex.mx/david.delgado/files/ArticuloCINCA_DavidDelgado_17Sep10.pdf)

Marsick , V. J. (1987) *New Paradigmas for learning in the workplace* , citado por Quijano, A & Ortiz , J ( 2007 ) ¿ Grupos de trabajo o comunidades de práctica? ¿Podemos evaluar su desempeño? Recuperado el 29 de abril de 2011, en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3422240>

Mora, E. (2005). Evaluación de 360 °. Recuperado el 12 de enero de 2011, en <http://www.tress.com.mx/boletin/marzo2005/360.htm>

Medina, M. (2005) *Feedback*. Recuperado el 12 de marzo de 2010, de

<http://74.125.93.132/search?q=cache:6aKwnn2cuZIJ:www.monografias.com/trabajos63/feedback/feedback.shtml+A+medida+que+expongamos+estos+cuatro+principios,+tenga+en+mente+que+el+reforzamiento+positivo+es+un+proceso+multidireccional&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Mendoza, J.M. (1999). *Aprendizaje organizacional para una época de cambios*. Recuperado el 23 de mayo de 2011, en [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/2/1%20Aprendizaje%20organizacional%20para%20una%20epoca%20de%20cambios.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/2/1%20Aprendizaje%20organizacional%20para%20una%20epoca%20de%20cambios.pdf)

Moguel, M. (2003) *Aprendizaje organizacional: Naturaleza, evolución y perspectivas estudio de caso en cuatro organizaciones en México*. Tesis para optar el grado de Doctor en Estudios Organizacionales División de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F. <http://www.eumed.net/tesis/2011/mjml/ficha.htm>

Palacios, M. (2006) *Aprendizaje Organizacional: Conceptos, procesos y estrategias*. Recuperado el 10 de marzo de 2011, en [www.impactalliance.org/file\\_download.php?location=S\\_U&filename](http://www.impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename)

Poikela, E. (2004). *Developing criteria for knowing and learning at work: towards context-bases assessment*. The Journal of Workplace Learning. 16(5), pp. 267-274, citado por Quijano, A & Ortiz, J (2007) ¿Grupos de trabajo o comunidades de práctica? ¿Podemos evaluar su desempeño? Recuperado el 29 de abril de 2011, en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3422240>

Portillo, M. (2007) *Comportamiento organizacional*. Recuperado el 01 de marzo de 2010, en [http://www.centralempresarial.com/Portal\\_Documentos.asp?vamod=1#](http://www.centralempresarial.com/Portal_Documentos.asp?vamod=1#) [Consulta 1.03.2010].

Ramírez, H. (2006). *El Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Públicas de Salud del Estado Yaracuy Caso: Hospital General de San Felipe "Dr. Plácido D. Rodríguez Rivero"*. Recuperado el 03 de diciembre de 2011, de [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/37749351.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/37749351.html)

Ramírez, G. (2007). *Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial*

*Alimenticia de las Tunas*. Recuperado el 11 de abril de 2011, en <http://www.eumed.net/libros/2009b/566/APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LA%20DIRECCION%20PROVINCIAL%20ALIMENTICIA%20DE%20LAS%20TUNAS%20INTRODUCCION.htm>

Rosales, E., Gómez, M. & Sandoval R (2008) *El aprendizaje organizacional y la innovación como un factor de competitividad en las organizaciones*. Recuperado el 11.07.10 de <http://www.admpg.com.br/2009/financeiro/docsp/01250225602.doc>

Quijano, A & Ortiz, J. (2007). *¿Grupos de trabajo o comunidades de práctica? ¿Podemos evaluar su desempeño?* Recuperado el 29 de abril de 2011, en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3422240>

Schein, E. (2002). *Society for Organizational Learning*. Recuperado el 23 de julio de 2011, en <http://www.sol-ne.org/res/wp/10005.html> Consultado en la red el día 15 de marzo de 2002.

Tovar, L. (2007). *La interacción humana en la construcción del conocimiento organizacional*. Recuperado el 12 de julio de 2011, en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/658/65823110.pdf>

Vargas – Mendoza, J.E. (2006). *Teoría del conocimiento*. México D.F. : Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado el 26 de julio de 2011, en <http://www.conductitlan.net/conocimiento.ppt>.

Watkins, K. & Marsick, V. (1997) Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) (Survey), Warwick: Partners for the Learning Organization, citado por Mayorca, R., Ramirez, J., Vilorio, O. et al. Evaluación de un cuestionario sobre Organizaciones que Aprenden: Adaptación, validez y confiabilidad. *Análisis de Coyuntura*. Recuperado el 18 de marzo de 2010, en [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-36172007000200008&lng=es&nrm=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-36172007000200008&lng=es&nrm=iso). ISSN 1315-3617.

Yelle, L. (1979). *The learning curve: historical review and comprehensive survey*. *Decision sciencie*. 10,302-378, citado

por Quijano, A & Ortiz, J. (2007) ¿Grupos de trabajo o comunidades de práctica? ¿Podemos evaluar su desempeño? Recuperado el 29 de abril de 2011, en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3422240>

## **HEMEROGRÁFICAS**

Herold, D.M. y Parsons, C.K. (1985). *Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey*. *Journal of Applied Psychology*, 70, 290-305

Garvin, D.A. (1993). *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*, July-August, p.78-91.

# **ANEXOS**

### ANEXO 1: Cuestionario: *Feedback* laboral

<b>Escala Organización / Jefe positivo</b>				
01. Mi jefe me aumenta las responsabilidades	1	2	3	4
02. Mi jefe me asigna una tarea de más responsabilidad	1	2	3	4
03. Mi jefe me asigna trabajos especiales	1	2	3	4
04. Mi centro laboral me facilita datos favorables sobre la ejecución de mi trabajo.	1	2	3	4
05. En mi centro laboral me expresan satisfacción con mi rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4
06. Mi jefe me felicita sobre algo que he hecho.	1	2	3	4
07. En mi centro laboral, me entregan un informe escrito de mi buen rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4
08. En mi centro de trabajo me seleccionan para asistir a seminarios o reuniones especiales.	1	2	3	4
09. Mi jefe/a me asigna un trabajo o tarea más deseable.	1	2	3	4
<b>Escala Organización / Jefe negativo</b>				
10. Mi jefe/a me hace saber que no está contento con mi trabajo.	1	2	3	4
11. Mi jefe/a expresa fastidio o enojo hacia mí.	1	2	3	4
12. En mi centro laboral, me informan sobre mi rendimiento deficiente en el trabajo.	1	2	3	4
13. Recibo comentarios negativos de la dirección ("las alturas") de mi centro de trabajo.	1	2	3	4
14. Mi jefe me dice que acabo de hacer algo equivocado	1	2	3	4
<b>Escala Compañeros positivos</b>				
15. Mis compañeros de trabajo manifiestan aprobación sobre mi trabajo	1	2	3	4
16. Recibo un cumplido de mis compañeros de trabajo	1	2	3	4
17. Mis compañero hacen comentarios favorables sobre algo que he hecho	1	2	3	4
18. Mis compañeros me dicen que estoy haciendo un buen trabajo	1	2	3	4
19. Mis compañeros acuden a mi para que los aconseje	1	2	3	4
20. A mis compañeros les agrada trabajar conmigo	1	2	3	4

<b>Escala Compañeros negativos</b>				
21. Mis compañeros comentan sobre mi rendimiento deficiente	1	2	3	4
22. Mis compañeros se quejan ante otros de mi trabajo	1	2	3	4
23. Recibo quejas de mis compañeros sobre aspectos secundarios de mi trabajo	1	2	3	4
24. Mis compañeros hablan mal de mi trabajo.	1	2	3	4
25. Mis compañeros se quejan de que no estoy haciendo la parte que me corresponde.	1	2	3	4
26. Mis compañeros me dicen que no estoy haciendo un buen trabajo	1	2	3	4
27. Mis compañeros intentan evitar trabajar conmigo.	1	2	3	4
28. Mis compañeros me excluyen de las actividades.	1	2	3	4
29. Mis compañeros no buscan mi opinión o consejo.	1	2	3	4
<b>Escala Tarea/ Self positivo</b>				
30. Creo que lo que estoy haciendo está bien	1	2	3	4
31. Me siento seguro de ser capaz de dominar todos los aspectos de mi trabajo	1	2	3	4
32. Siento que he dominado los aspectos difíciles de mi trabajo	1	2	3	4
33. Soy capaz de ir adelantando mis tareas en mi trabajo	1	2	3	4
34. Descubro que estoy cumpliendo con mi propio nivel de exigencia en el trabajo	1	2	3	4
35. Considero que ciertos aspectos de mi trabajo me resultan fáciles	1	2	3	4
36. Sé que la forma de llevar a cabo mi trabajo diario es superior a la mayoría	1	2	3	4
37. Sé que la calidad de mi trabajo es superior a la de otros.	1	2	3	4
38. Encuentro que asumo más responsabilidad que otros	1	2	3	4
39. Me parece que necesito menos tiempo que otros para completar mis tareas.	1	2	3	4
40. Encuentro que puedo trabajar bajo presión mejor que otros .	1	2	3	4
41. Siento que estoy realizando ahora más de lo que normalmente solía hacer	1	2	3	4
42. Me doy cuenta que estoy rindiendo más de lo que solía hacer	1	2	3	4

43. Se que mi rendimiento actual es mejor de lo que solía hacer .	1	2	3	4
44. Sé que ahora puedo realizar mi trabajo o hacer cosas que antes eran difíciles para mí.	1	2	3	4
<b>Escala Tarea/ self negativo</b>				
45. Noto que hago menos trabajo que otros	1	2	3	4
46. Noto que otros son capaces de ir adelantados con su trabajo, mientras que yo no puedo.	1	2	3	4
47. Me doy cuenta de que no hago el trabajo tan bien como otros .	1	2	3	4
48. Me doy cuenta de que no conozco lo suficientemente bien mi trabajo para ser de ayuda a otros que lo necesitan .	1	2	3	4
49. Considero que no puedo trabajar bajo presión tan bien como otros lo hacen	1	2	3	4
50. Voy retrasado con mi trabajo	1	2	3	4
51. Me doy cuenta de que no puedo terminar mi trabajo diario en el tiempo asignado.	1	2	3	4
52. Me doy cuenta de que no puedo asumir tantas responsabilidades o tareas como otros.	1	2	3	4
53. Me doy cuenta que algo que he hecho no ha resultado como yo quería.	1	2	3	4
54. Me doy cuenta que ciertas cosas en mi trabajo siempre me causan problemas.	1	2	3	4
55. No consigo alcanzar mi propio nivel de exigencia en la realización de mi trabajo.	1	2	3	4

## ANEXO 2 : Cuestionario : Aprendizaje organizacional

NIVEL INDIVIDUAL / EN MI ORGANIZACIÓN					
01. Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias	1	2	3	4	5
02. Las personas identifican las habilidades requeridas para las tareas futuras	1	2	3	4	5
03. Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje	1	2	3	4	5
04. Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear/facilitar su aprendizaje.	1	2	3	4	5
05. A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional	1	2	3	4	5
06. Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje.	1	2	3	4	5
07. Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
08. Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros ..	1	2	3	4	5
09. Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar	1	2	3	4	5
10. Se incentiva la gente a que pregunte ¿ porqué? Sin importar el puesto dentro de la organización.	1	2	3	4	5
11. Cuando las personas dan su punto de vista o su opinión , también preguntan la opinión de los otros.	1	2	3	4	5
12. Se tratan a las personas con respeto.	1	2	3	4	5
13. Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos .	1	2	3	4	5
NIVEL DE GRUPO/EQUIPO / EN MI ORGANIZACIÓN					
14. Los equipos/grupos tienen la libertad para adaptar sus metas según sus necesidades.	1	2	3	4	5
15. En los equipos/grupos a los miembros se les tratan como iguales, sin importar el puesto, la cultura u otras diferencias.	1	2	3	4	5
16. Las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así	1	2	3	4	5

como en la relación de trabajo entre sus miembros.					
17. Los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos.	1	2	3	4	5
18. Los equipos/grupos son retribuidos por sus logros alcanzados como grupo	1	2	3	4	5
19. Los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones.	1	2	3	4	5
<b>MI ORGANIZACIÓN</b>					
20. Utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas a través de diferentes medios, como por ejemplo sistemas de sugerencia , boletines , anuncios electrónicos o reuniones de grupos.	1	2	3	4	5
21. Permite a la gente conseguir la información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente.	1	2	3	4	5
22. Mantiene una base de datos actualizada de las habilidades de cada uno de los empleados.	1	2	3	4	5
23. Crea sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado.	1	2	3	4	5
24. Ofrece cursos de capacitación ( adiestramiento) para todos los empleados.	1	2	3	4	5
25. Evalúa los resultados del entrenamiento en función del tiempo y de los recursos invertidos en él.	1	2	3	4	5
26. Hace reconocimientos a los trabajadores que son preactivos.	1	2	3	4	5
27. Dan a los trabajadores opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo.	1	2	3	4	5
28. Invita a los trabajadores a que contribuyan con la visión de la organización.	1	2	3	4	5
29. Le da control a los trabajadores sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo.	1	2	3	4	5
30. Apoya a su personal para que tomen riesgos calculados .	1	2	3	4	5
31. La visión de mi organización se construye considerando los	1	2	3	4	5

diferentes niveles y grupos de trabajo.					
32. Ayuda a los empleados o trabajadores a hacer un balance entre su vida laboral y la familiar.	1	2	3	4	5
33. Incentiva a las personas a que piensen con una perspectiva global.	1	2	3	4	5
34. Promueve que se considere la opinión del usuario en el proceso de toma de decisiones.	1	2	3	4	5
35. Considera el impacto de las decisiones en la moral del empleado.	1	2	3	4	5
36. Trabaja junto con su entorno externo para satisfacer las necesidades mutuas.	1	2	3	4	5
37. Incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de la organización como tal.	1	2	3	4	5
38. Los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.	1	2	3	4	5
39. Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.	1	2	3	4	5
40. Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización.	1	2	3	4	5
41. El líder entrena a aquellos que lo siguen.	1	2	3	4	5
42. Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados.	1	2	3	4	5
43. Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores.	1	2	3	4	5