

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



**PROPUESTA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA EL  
RESTAURANTE TURÍSTICO EL HEBRÓN S.A.C. CHICLAYO - 2019**

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

**AUTOR**

**SEGUNDO ESTEBAN ACOSTA BALDERA**

**ASESOR**

**DIOGENES JESUS DIAZ RIOS**

<https://orcid.org/0000-0002-0955-7994>

**Chiclayo, 2022**

**PROPUESTA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL  
PARA EL RESTAURANTE TURÍSTICO EL HEBRÓN S.A.C.  
CHICLAYO - 2019**

PRESENTADA POR:

**SEGUNDO ESTEBAN ACOSTA BALDERA**

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

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Jessica Kari Solano Caverio

PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores

SECRETARIO

Diogenes Jesus Diaz Rios

VOCAL

## **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada:

A Dios que él siempre ha sido mi guía, fortaleza para poder seguir adelante hasta el día de hoy.

A mis padres Mercedes y Esteban por su apoyo, paciencia, amor y esfuerzo que me ofrecen día a día, quienes durante de mi vida han velado por el bienestar y educación siendo el apoyo en todo instante, entregando su completa confianza en cada desafío que se presentará sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad y siempre de la mano de nuestro padre celestial.

A mis hermanos Jaime, Flor y Jesús por el apoyo y cariño durante todo el proceso de desarrollo de mi vida y estar siempre unidos. A toda la familia por las oraciones y consejos que me sirvieron de aliento las cuales hicieron que creciera como persona y forman parte de mis sueños y metas.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a Dios, que siempre llena de sabiduría y bendición mi vida y a mi familia. Expresar mis agradecimientos a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

Especial agradecimiento a mi Asesor, Diógenes Jesús Díaz Ríos por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr finalizar con éxito el proyecto.

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>8</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>II. Marco teórico.....</b>	<b>12</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>12</b>
<b>Bases teóricas .....</b>	<b>16</b>
<b>III. Metodología .....</b>	<b>23</b>
<b>IV. Resultados .....</b>	<b>31</b>
<b>V. Discusión .....</b>	<b>45</b>
<b>VI. Conclusiones .....</b>	<b>56</b>
<b>VII. Recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
<b>VIII. Referencias .....</b>	<b>58</b>
<b>IX. Anexos .....</b>	<b>63</b>

## Lista de tablas

Tabla 1	Trabajadores del restaurante turístico Hebrón, enero a abril del 2019.....	24
Tabla 2	Cuadro de operacionalización de variable Aprendizaje organizacional .....	25
Tabla 3	Estadísticas de fiabilidad.....	26
Tabla 4	Matriz de consistencia.....	28
Tabla 5	Ítems propuestos.....	34
Tabla 6	Perfil de la población .....	35
Tabla 7	Análisis de validez utilizando Prueba KMO y Bartlett.....	35
Tabla 8	Comunalidades.....	36
Tabla 9	Validez convergente.....	36
Tabla 10	Análisis factorial .....	37
Tabla 11	Calificación del nivel de aprendizaje .....	40
Tabla 12	Descriptivos del Aprendizaje organizacional.....	40
Tabla 13	Propuesta de actividades calendarizada .....	53

## Lista de figuras

Figura 1. Modelo conceptual para el aprendizaje organizacional .....	39
Figura 2. Calificación media por el aprendizaje organizacional .....	41
Figura 3. Promedios de ítems respondidos en la dimensión cultura.....	42
Figura 4. Promedios de ítems respondidos en la dimensión procedimientos .....	43
Figura 5. Promedios de ítems respondidos en la dimensión ejecución del trabajo.....	44
Figura 6. Modelo de desarrollo del aprendizaje organizacional para el Restaurante El Hebrón .....	47
Figura 7. Modelo de desarrollo del aprendizaje organizacional por dimensiones para el restaurante El Hebrón .....	49

## Resumen

Se pretende realizar el siguiente estudio sobre el nivel de aprendizaje organizacional que tienen los colaboradores dentro de la organización ya que a partir del reconocimiento del aprendizaje como pilar que impacta en la organización, es importante hablar de cómo se determinan los niveles de aprendizaje tanto de los colaboradores como de los superiores. Por ello el objetivo de este estudio es desarrollar una propuesta de aprendizaje organizacional para el restaurante turístico el Hebrón S, A, C. Chiclayo. La investigación es de tipo propositiva, de nivel descriptivo y con un enfoque cuantitativo la misma que se realizará con una muestra de 30 colaboradores. Para iniciar el estudio, se ha realizado un diagnóstico inicial aplicado al administrador; así mismo, luego se usó un cuestionario a la muestra ya mencionada, ambos a utilizar se basaron en las dimensiones e indicadores de los conceptos utilizados y cinco dimensiones. Tomando en cuenta las puntuaciones asignadas al nivel de aprendizaje organizacional y a los resultados obtenidos de la medición de la calificación promedio dada por los colaboradores, se tiene que el aprendizaje organizacional se encuentra percibido en la empresa en su nivel Parcialmente bajo.

**Palabras clave:** Aprendizaje Organizacional, claridad estratégica, adaptación

Clasificaciones JEL: M1, M10, M12

### **Abstract**

It is intended to conduct the following study on the level of organizational learning that employees have within the organization because from the recognition of learning as a pillar that impacts the organization, it is important to talk about how to determine the levels of learning of both employees and superiors. Therefore, the objective of this study is to develop a proposal for organizational learning for the tourist restaurant El Hebron S, A, C. Chiclayo.

The research is of a propositional type, descriptive level and with a quantitative approach, which will be carried out with a sample of 30 collaborators. To start the study, an initial diagnosis has been made and applied to the manager; likewise, a questionnaire was then used to the aforementioned sample, both to be used were based on the dimensions and indicators of the concepts used and five dimensions.

Taking into account the scores assigned to the level of organizational learning and the results obtained from the measurement of the average rating given by the collaborators, it is found that organizational learning is perceived in the company at a Partially low level.

Keywords: Organizational learning, strategic clarity, adaptation

**Keywords:** Organizational learning, strategic clarity, adaptation



## **I. Introducción**

El aprendizaje organizacional ha tomado nuevas perspectivas en las organizaciones para alcanzar etapas de crecimiento y sostenibilidad en el mercado, el hecho que se desenvuelvan en ambientes complejos y cambiantes, hace que este aprendizaje sea permanente; por lo tanto, el uso de la información y el conocimiento son elementos claves para el crecimiento, permitiendo así crear ventaja competitiva bajo el pilar de las capacidades humanas al mejorar, cambiar e innovar nuevas maneras de hacer las cosas y hacer que otros hagan dichas cosas (Zóchitl, Edna, Nidia, & Viridiana, 2016). En la actualidad las empresas que ponen en práctica el aprendizaje organizacional son llamadas también organizaciones inteligentes.

La disciplina del aprendizaje organizacional empieza con el diálogo y la habilidad de los miembros de equipo para eliminar supuestos y creencias con el propósito de adherirse en un auténtico pensamiento conjunto. Es decir, que todos los miembros de la empresa piensen en conjunto desde una sola perspectiva para compartir ideas y pensamientos, haciendo un gran énfasis en todo momento que la unidad esencial del aprendizaje en las empresas modernas no es la persona sino el equipo (Quiroz, 2017).

Delgado et al. (2018) mencionaron que los restaurantes al igual que otras empresas, afrontan retos o dificultades para demostrar su innovación y su creatividad, teniendo como conclusión que la industria restaurantera debe volver a plantear sus acciones que le ayuden a tener mejor capacidad en el descubrimiento de su estructura organizacional y llegar hacer superiores predictores del capital humano para la reproducción y el mejoramiento del conocimiento.

En ese sentido, los gerentes de una cadena de restaurantes de Lima identificaron la necesidad de conocer el relato de calidad de vida profesional y aprendizaje organizacional en su personal dado que los colaboradores se ven expuestos a trabajar bajo presión, se observa ausencia de relación entre oferta- producto y esto disminuye el ánimo de los colaboradores e influye en su productividad. Por esa razón, el aprendizaje organizacional permite desarrollar ideas innovadoras, realizar cambios y ver qué métodos de dirección mejoran la forma en que se desempeña los colaboradores (Passaillague & Estrada, 2016). Volviendo al estudio de los restaurantes de Lima, Santiago (2018) mencionó que la relación con el supervisor influye en el

desarrollo del aprendizaje organizacional, sabiendo que para un mejor aprendizaje los colaboradores deben estar estimulados y capacitados para que demuestren sus destrezas.

Asimismo, existe una empresa de nombre comercial llamado restaurante turístico Hebrón, ubicado en la ciudad de Chiclayo. Con dirección en la Av. Balta #605. En donde se pudieron hallar las siguientes causas referidas al problema del aprendizaje organizacional: no hay liderazgo por parte de los altos ejecutivos y jefes de área, existe incapacidad de los trabajadores para predecir el cambio de su entorno laboral, la organización no desarrolla la creatividad de sus empleados para que realicen ellos mismos las actividades de forma diferente, además hay poco dinamismo entre los trabajadores para compartir ideas y pensamientos laborales, la empresa no pone a disposición el acceso de información relevante que ayude a sus trabajadores hacer mejor su trabajo, hay poca comunicación entre los superiores y subordinados, no existen espacios de tiempo dentro de las horas laborales donde el personal de cada área compartan experiencias de trabajo, no se transmiten saberes entre pares de cada área, existe ausencia de fijación de objetivos, metas y hay muchos errores y mermas en los procesos de las áreas tanto de cocina, salón y barra.

De otro lado, no se controla el tiempo que realizan los colaboradores en sus actividades, hay ausencia de sinergia para aprender en equipo, alto conformismo por parte de los trabajadores en buscar nuevas soluciones existe desinterés por parte del personal para corregir errores en los procesos, hay desmotivación del personal para aprender nuevas cosas y por último hay un débil compromiso laboral e ineficiencia para resolver problemas en equipo.

En este sentido, el pronóstico de la organización es el siguiente: caída de la rentabilidad, incremento de costos operativos, alta rotación del personal, recursos mal optimizados, disminución de la cartera de clientes, improvisación de las acciones y actividades; y resistencia al cambio.

Por último, es indispensable para mejorar el aprendizaje organizacional, que la empresa identifique que condicionantes existen dentro de la organización los cuales no le permiten aprender de manera conjunta. Después de ello poder determinar que estrategias de aprendizaje necesita aplicar acorde a su realidad organizacional y que a la vez promueva una cultura de enseñanza que se pueda controlar y medir.

Esta investigación entorna a una problemática que se puede resumir en la siguiente pregunta ¿Cómo mejorar el aprendizaje organizacional en el restaurante turístico Hebrón, Chiclayo-2019?, para poder dar respuesta a esta problemática se planteó como objetivo general Desarrollar una propuesta de aprendizaje organizacional para el restaurante turístico Hebrón, Chiclayo – 2019. Para lograr este objetivo se establecieron los siguientes objetivos específicos: analizar las dimensiones del concepto de aprendizaje organizacional en el restaurante turístico el Hebrón, validar el instrumento exploratorio del concepto de aprendizaje organizacional y medir el nivel de aprendizaje organizacional en el restaurante turístico el Hebrón con las dimensiones validadas en el modelo planteado.

Teniendo en cuenta lo anterior, este estudio se justifica principalmente porque permitió analizar e identificar el aprendizaje en la formación de los colaboradores del restaurante Hebrón, puesto que en la actualidad, es un asunto poco claro en el país, ya que existe poca investigación con respecto al diagnóstico e identificación de las percepciones, relacionado al aprendizaje organizacional, su origen y formación a lo largo del desarrollo del individuo durante sus operaciones y periodos de sus actividades, y es así que el presente contribuirá con brindar mejores conocimientos sobre el aprendizaje organizacional que tienen los colaboradores del restaurante el Hebrón.

El presente trabajo tiene una estructura capitular, en la cual se abordaron los aspectos relevantes del mismo. El capítulo I mostró una introducción al aprendizaje organizacional enfatizando los elementos del mismo que serán tratados en el presente estudio. El capítulo II se enunciaron los trabajos previos sobre aprendizaje organizacional y se estableció el estado del arte respecto al tema de estudio. El capítulo III estableció la metodología utilizada y los instrumentos que fueron considerados para el recojo de información. El capítulo IV mostró los resultados y la discusión del trabajo. El capítulo V, planteó una propuesta con el propósito de buscar mejoras en el aprendizaje organizacional. El capítulo VI y VII permitieron abordar las conclusiones y recomendaciones, mientras que el capítulo VIII y IX dieron cuenta de las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos que se consideraron en el trabajo.

## **II. Marco teórico**

A continuación, se presentan el planteamiento de estudios anteriores, así como de las posturas conceptuales de la variable en estudio.

### ***Antecedentes***

Gómez (2016) tuvo con objetivo principal determinar los componentes del aprendizaje organizacional conectados a la competitividad municipal; señala el fundamento conceptual y resultados de una investigación empírica en los municipios que abarcan la Región Toluca, en el Estado de México. Esta investigación fue exploratoria con un enfoque mixto que mediante una encuesta se obtuvo índices de correlación que permiten comprobar las premisas de los especialistas en estos temas con los resultados de la investigación de campo. Asimismo, se obtuvo como resultado fundamental, proponer un modelo que se considera seis factores de aprendizaje organizacional: ambiente, experiencia, innovación, tecnologías de información y comunicación y conocimiento. Se concluye que el modelo, es aplicable en cualquier campo, en el municipal se formalizan estrategias para llevarlo a la práctica que involucren a autoridades municipales, gestores públicos, empresarios y población en general.

Marulanda, López y López (2016) su objetivo principal fue presentar la relación que existe entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se aplicó una guía de evaluación de gestión del conocimiento, a 321 organizaciones. Para este estudio se utilizó un análisis descriptivo exploratorio y correlacional. Asimismo, se logró como resultado principal que la cultura controla la manera efectiva y significativa de las competencias para la gestión del conocimiento, en esta investigación se espera que sirva de buen aporte para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del país para su desarrollo, formulando estrategias que le permitan favorecer su crecimiento.

Londoño y Acevedo (2017) tuvieron como objetivo fue mostrar una reflexión sobre la relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño adoptando la dirección de las facultades de aprendizaje dinámico. Considera diferentes tipologías que se han propuesto en diversos estudios para clasificar el aprendizaje organizacional por alcance colectivo o nivel individual. Con base en tales tipologías, se seleccionan los factores que afectan el desarrollo

del aprendizaje organizacional. Esto permitió encontrar las razones por las cuales las organizaciones deberían ver el aprendizaje como una plataforma para la competitividad y la permanencia en el tiempo. También es una medida para garantizar el mantenimiento en entornos dinámicos y en constante cambio.

Con respecto al método, se realizó una revisión descriptiva de la literatura de períodos de tiempo específicos para vincular OL, capacidades de aprendizaje dinámico y rendimiento. Usó conceptos relacionados con la organización de aprendizaje como referencia. Además, se basó en el tipo de aprendizaje organizacional y el entorno (individual y colectivo) que lo rodea. Algunas consideraciones sobre el aprendizaje organizacional y el rendimiento empresarial destacan la importancia de OL para el enfoque de las capacidades de aprendizaje dinámico y su influencia en el rendimiento. Finalmente, la importancia de OL en la competitividad empresarial se demostró en diferentes niveles y estructuras.

Angulo (2017) su objetivo fue presentar un contexto de relación integrado a la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, principales determinaciones y modelos de gestión del conocimiento. El método de estudio fue básico documental no experimental. Se tuvo como resultado principal: son temas que cada día adquieren un mayor interés por parte de las empresas, esto se evidencia que las organizaciones deben desempeñar mayores esfuerzos de una manera continua para lograr un mejor direccionamiento, asimismo buscando ventajas competitivas y el mérito que representan por su progreso. Sin embargo, la comprobación de la literatura a cada instante diagnostica estos dos constructos de manera excepcional, sin poder demostrar la realidad entre los procedimientos organizativos. Concluyó que se pretende producir procesos que faciliten el aprendizaje organizacional a través de experiencias dinámicas que tengan privilegio en el capital humano, organizativo y relacional, que procedan de manera sinérgica para la conformación de organizaciones inteligentes que aseguran su un mejor desarrollo.

Lozano (2016) buscó conocer la eficacia del marketing interno y su impacto en los procesos de aprendizaje ejecutados por las instituciones para la administración de mercado. La metodología de estudio fue descriptivo correlacional, diseño no experimental destinado a una muestra de 132 individuos, con obligaciones directivas en organizaciones de los sectores Comercio y Servicios. Los resultados demostraron que la gestión del marketing interno está delimitada por las relaciones que se generan entre Dirigentes y subordinados las cuales deben

apoyarse y dar confianza, honestidad, respeto y empatía porque esto afectan a la eficiencia de sus procesos de aprendizaje, relacionados a los productos y servicios alcanzados por clientes del entorno.

Samsó (2017) su objetivo principal fue proponer un modelo de aprendizaje organizacional que sea adaptativo y flexible. La metodología de estudio fue descriptiva – documental. La muestra fue de 348 personas, Se concluyó: la tendencia en la industria muestra que los actores tradicionales están realizando acciones de reducir su nivel de sedes apuntando a mejorar su productividad por sala, por otra parte, han aparecido nuevas tecnologías que están irrumpiendo el mercado, NORDENGUN plantea a través de un mix, utilizando tanto las tecnologías nuevas, como la conexión que se logra en el contacto presencial entre profesor y alumno, entregar una experiencia única de aprendizaje.

Quiroz (2017) quiso conocer la perspectiva del personal y el proceso de aprendizaje organizacional desarrollado por UAL Chile, para ello en su estudio buscó responder si la estructura organizacional y los líderes afirman que la entidad es una empresa de aprendizaje. Fue un estudio descriptivo y mixto con el 92% de colaboradores evaluados. Además, se empleó un cuestionario sobre las dos variables mencionadas anteriormente. En los resultados se evidenció que la empresa aun no puede ser caracterizada como una organización de aprendizaje. Los colaboradores refieren que la información transmitida no es de manera equitativa. Por otro lado, se estimó irregularidad en el manejo de las competencias que deben manejar los líderes. En conclusión, a pesar de que UAL Chile manifestó ser una entidad que gestiona el conocimiento, para el personal no lo es.

Gomes y Matte (2017) tuvo como objetivo analizar el dominio de la posibilidad de aprendizaje organizacional en el desempeño progresista y el desempeño organizacional de las pequeñas y medianas empresas. La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo y la muestra estaba compuesta por 92 empresas. En los resultados se evidenció que la capacidad de aprendizaje organizacional afecta en el desempeño progresista de las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, el dominio de la facultad de aprendizaje en el desempeño organizacional no fue relativo. Los autores destacan la necesidad de prestar atención a los factores que facilitan el aprendizaje organizacional, porque tienen una influencia directa en innovación e indirecta sobre desempeño organizacional. Es esencial tener tolerancia a la ambigüedad, la incertidumbre y los errores. Además, los resultados indican que la generación

de nuevas ideas y sugerencias de los empleados debe ser respondida y manejada en la organización.

Ferguson (2017) analizo la relación entre las características del trabajo y de qué manera se comparten el conocimiento de la empresa, el estilo para resolver problemas de los trabajadores y como se sienten hacia su trabajo. En esta investigación se utilizó un diseño de carácter cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional – casual, teniendo como propósito contribuir desde la psicología al desarrollo de programas eficaces para fortalecer la capacidad innovadora de las Pymes. Los resultados apuntan que hay diferencia entre las condiciones del entorno soportan la exploración, creatividad y el aprendizaje del entorno laboral.

Freixanet, Rialp y Churakova (2019) examinaron el uso de un enfoque de sistemas complejos, las relaciones recíprocas entre innovación, internacionalización y aprendizaje organizacional en pequeñas empresas. Después de analizar 54 empresas y seleccionar a propósito 12 casos particularmente ricos en información, encontraron que estas tres actividades clave están vinculadas recíprocamente entre sí, formando un complejo sistema circular. La evolución de las empresas también muestra que, frente a varios elementos de cambio, el sistema evolucionó hacia la adopción de uno de hasta cuatro patrones de interacción, caracterizados por la innovación incremental y radical baja y alta, la internacionalización local y global, y el aprendizaje adaptativo y generativo. Los hallazgos son relevantes para académicos, gerentes y formuladores de políticas.

Vega, Martínez y Montoya (2019) analizaron la influencia del aprendizaje organizacional en la competitividad y desempeño organizacional en las pequeñas empresas. Fue un estudio cuantitativo y las encuestas se aplicaron a 250 pequeñas y medianas empresas. Se concluyó que el aprendizaje tiene efecto sobre el desempeño y nivel de competitivas. Los autores indican que el aprendizaje organizacional se ve evidenciado en una mejora de la situación de la empresa y no solo económica.

Santiago (2018) analizo la relación que existe entre la calidad de vida laboral (soporte directivo, cargo en el trabajo y motivación intrínseca) y el aprendizaje organizacional (aprendizaje individual y grupal, y aprendizaje organizacional). La metodología de esta investigación fue correlativa no experimental - transversal. La muestra del estudio fue de 189 participantes. Se obtuvo como resultado principal: que la variable calidad de vida profesional y

aprendizaje organizacional tienen conformidad efectiva y significativa. En ese sentido, se hallaron las correlaciones entre apoyo directivo, motivación intrínseca, carga en el trabajo y capacitaciones, en relación con el aprendizaje tanto organizacional como individual/grupal. La primera muestra que la relación cercana entre el jefe y el trabajador influiría positivamente en la adquisición y crecimiento del aprendizaje organizacional.

Castellano (2019), se buscó analizar si el aprendizaje organizacional crea o destruye valor. La metodología de estudio fue básica – documental. Se obtuvo como resultado principal: La revisión realizada de procesos de destrucción de valor a través del aprendizaje organizacional nos ha mostrado que en las organizaciones se encuentra con frecuencia una división internacional que promueve diferencias, divisiones y pauperización de los trabajadores a nivel global.

Matos, Cardero y Correa (2019), bajo su estudio tuvieron como objetivo principal calificar el aprendizaje organizacional en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba teniendo como referencia el concepto de las cinco disciplinas de aprendizaje de las organizaciones que aprende. La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo y el método etno metodológico, por lo tanto, posibilitaron diagnosticar el aprendizaje desde una visión general y ordenada, e identificar los procedimientos y acciones que las personas necesitan para aprender a partir de cinco estrategias de aprendizaje: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. De tal manera, se alcanzó como resultado principal: la adquisición y traducción del conocimiento que se emplean en la entidad, así como las estrategias, tácticas y herramientas de aprendizaje. Asimismo, también se logró precisar la efectividad de factores que restringen el crecimiento del aprendizaje organizacional, integrado a la presencia de elementos organizacionales que lo favorecen.

### ***Bases teóricas***

Al respecto Argyris y Schon (1978) (como se citó en Quiroz, 2017) definen el aprendizaje organizacional como: Es el proceso mediante el cual los miembros de una organización detectan errores o anomalías y las corrigen mediante una reestructuración de la teoría de acción sustentada por la organización, integrando los resultados de sus indagaciones en los mapas e imágenes organizacionales (p.16).



Además, Argyris y Schon (1978) define al aprendizaje organizacional como: “El compartir nuevos marcos cognoscitivos y de comportamiento” (Cómo se citó en Cataño, 2009, p. 221). Por otra parte, Offenbeek (2001) (como se citó en Alcover & Gil, 2002) define el aprendizaje de equipo como: “Un proceso caracterizado por la repetición en el que la información es: adquirida, distribuida, interpretada de manera convergente, divergente; almacenada y constantemente recuperada; y todo ello conduce a un cambio en el nivel de conductas potenciales del equipo” (p. 282).

Por último, Argote, Gruenfeld y Naquin (2000) citado por Alcover & Gil, 2002) definen como: “un proceso a través del cual los miembros de la organización obtienen, comparten y combinan conocimiento, cuyo resultado es un producto colectivo, por medio de la experiencia de trabajar juntos” (p.281).

West citado en Alcover y Gil (2002) describe que el aprendizaje organizacional tiene beneficios poderosos para aquellas organizaciones que le toman muy en serio y algunos de estos beneficios son: “fortalece la comunicación horizontal, las estructuras flexibles, el aprendizaje colectivo y continuo y la adaptabilidad” (p. 280).

### Ventajas

Peluffo y Contreras (2002) manifiesta que las diferentes experiencias en las organizaciones, las principales características del Aprendizaje Organizacional consisten en:

- a) Ampliar la claridad estratégica de la empresa, eso quiere decir que debemos actuar de una forma realista y poder enfocarnos en el propósito siendo más competentes a las demandas del entorno.
- b) Fortalece la capacidad de cambiar, al emplear todos los procedimientos ayudándose de las herramientas apropiadas que manejan las personas, asimismo se perfecciona la capacidad para ver los errores las distintas opciones, utilizando la experiencia y el conocimiento almacenado en la organización.
- c) Mejora la productividad y el desempeño de las empresas al encaminarse por ciertos modelos y colocar intereses en las debilidades en la parte operativa.

### Tipos de Aprendizaje Organizacional

Alcover y Gil (2002) manifiesta que el origen de los distintos tipos de aprendizaje surge de dos aspectos: primero de la importancia del aprendizaje como respuesta condicionada y de la organización como un método racional adaptativo que fundamentalmente aprende de la experiencia. Segundo, se tiene una consideración del aprendizaje como consecuencia de un proceso de reflexivo y maduración. (p. 269). A continuación, se exponen:

Aprendizaje correctivo (bucle sencillo). Se identifica distorsiones producidas y se detectan el desorden, después se realiza las correcciones pertinentes. Este procedimiento corresponde a la retroalimentación de un sistema siempre.

Aprendizaje adaptativo (doble bucle). Se da a conocer cuando el feedback ambiental desafían las teorías usadas, los marcos de relación o los sistemas de interpretación de la organización asimismo serán transformado para que se acojan a las demandas del entorno.

Aprendizaje como solución de problemas (triple bucle). Se retan los modelos mentales a nivel colectivo de la cultura tanto organizacional como social donde se desarrolla la empresa y/o organización; y el apoyo emocional que se basan en la reflexión colectiva sobre asuntos, creencias y fundamentos que encaminan a la organización y sobre todo en base a las experiencias vividas; consistiendo en aprender.

### Dimensiones del Aprendizaje Organizacional

Cuesta y Michael (2012) manifiesta que: “No existe un consenso sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional” (p. 5).

Debido a que los estudios de esta variable pueden adoptar varias perspectivas. Por ello, no existe una opinión consensuada acerca que dimensiones se deben de utilizar. Sin embargo, Quiroz (2017) realizó un estudio muy riguroso sobre grandes vertientes teóricas del aprendizaje organizacional y concluyo que dicha variable se puede estudiar en cuatro dimensiones: adaptabilidad, significados compartidos, relación entre procesos y resultados; y experiencia institucional. Por otro lado, Gómez (2015) realiza el siguiente estudio sobre el aprendizaje organizacional concluyendo las siguientes dimensiones: cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica, soporte organizacional.

Para esta investigación se utilizaron las siguientes dimensiones:

#### Claridad estratégica

La claridad estratégica se define aquí como la búsqueda dirigida de un conjunto consistente de tácticas competitivas (Bantel, 1993). Se refiere a la planeación, dirección y control de acciones tanto operativas como tácticas, las cuales se realizan en la organización con la finalidad de que todos los involucrados puedan compartir lo mejor de sus experiencias, saberse ideas profesionales (Wilson, 1994).

La claridad estratégica en torno al "por qué" del aprendizaje organizacional puede cerrar la primera brecha en el ciclo de aprendizaje. Las organizaciones toman importancia profundamente por adquirir y distribuir conocimientos en sus programas de capacitaciones. Pero también identifican tres impedimentos importantes para el aprendizaje organizacional: la falta de objetivos claros y medibles sobre el uso del conocimiento para aumentar el desempeño; carencia de incentivos para que individuos o equipos de trabajo se motiven y contribuyan en actividades de aprendizaje organizacional; problemas sobre los procesos más útiles para detener y compartir el aprendizaje (Smit & Saxton, 2011).

#### Adaptación.

Se refiere a que las organizaciones que desarrollan comportamientos influenciados por el entorno externo, lo cual le permite su supervivencia y desarrollo. Estas empresas son capaces de predecir los cambios de su entorno entendiéndose por ello a la capacidad que tiene para visualizar los acontecimientos que podrían cambiar su estado actual. Es así como desarrollan estructuras a fin de implementar estrategias (acciones encaminadas que se hacen para llegar a algún destino). Algunos indicadores de la adaptación son: memoria entendida como la capacidad de retener y recordar información, creatividad referida a la capacidad para inventar algo o hacer algo novedoso y comportamiento indicado como un conjunto de acciones que responden ante estímulos (Ceyert y March, 1963).

Una cuestión fundamental de la gestión estratégica y la teoría organizacional se relaciona la relación entre una empresa y su entorno. En particular, los investigadores quieren saber cómo una organización puede reaccionar rápida y eficientemente a los cambios y desafíos del entorno, y cómo las organizaciones evolucionan, se adaptan y cambian con su entorno (Smith - Cao,

2007). La investigación de adaptación examina esta relación organización-medio ambiente. La adaptación estratégica significa las respuestas organizacionales a los desafíos ambientales (Szabó, 2012).

Por lo tanto, las organizaciones deben ser personas preparadas a través del aprendizaje constante, para hacer frente a los cambios y tener la capacidad de adaptarse a los cambios de condiciones y desafíos modernos, deben ser capaces de institucionalizar el aprendizaje dentro de la organización (Gilaninia et al., 2013).

#### Significados compartidos.

El aprendizaje organizacional puede concebirse como teniendo tres subprocesos: crear, retener y transferir conocimiento (Akbar, 2003). Cuando las organizaciones aprenden de la experiencia, se crea nuevo conocimiento en la organización (Yang, 2007).

Significados compartidos se refiere a la construcción y modificación de creencias entendidas como pensamientos que se asume como verdadero sin tener evidencia objetiva y las suposiciones que son referidos al juicio que se da por cierto sin tener ninguna prueba que lo demuestre. En este sentido, el compartir estos dos indicadores claves hace que la organización acepte una sola realidad que los hace establecer relaciones de causalidad derivadas de esta realidad. Algunos indicadores que se suman a esta dimensión son: compartir experiencias aspecto entendido como conocimientos que se adquieren de la interacción real de una cosa o persona y transmisión de saberes que es la capacidad para comunicar pensamientos a otras personas (Argirys y Schol 1978).

#### Relación de procesos y resultados.

Se refiere a ver al aprendizaje organizacional como un proceso generador de conocimientos, entendido este como un conjunto de datos relevantes que tienen su aplicación práctica o teórica acerca de la forma en que se vinculan las acciones realizadas a los resultados obtenidos de sus efectos sobre el entorno; este conocimiento se distribuye en la organización, se comunica entre los miembros y es aprobado y constituido en los procedimientos habituales de las actividades. Algunos indicadores que se suman a esta dimensión son: procesos indicados como un conjunto

de fases sucesivas de un fenómeno, logros entendidos como Resultado satisfactorio de algo e innovación entendida como cambio que introduce novedad sobre algo (Ahumada, 2001).

El aprendizaje organizacional de hecho contribuye al desempeño laboral de una organización en términos de calidad, cantidad, oportunidad, conocimiento. Por lo tanto, las organizaciones deberían enfocarse en hacer que los empleados aprovechen el conocimiento disponible en la organización o deberían ser enviadas a capacitación cada 6 meses más o menos para agudizar sus mentes u otras actividades que les permitan hacer su trabajo mejor. De esa manera, la empresa logrará excelentes resultados (Rani, 2017).

#### Experiencia institucional.

Cyert y March, (2009) definen la experiencia institucional como el fortalecimiento de los obstáculos que existen en el aprendizaje propio y la manera como se reformula institucionalmente de manera que se adopta los modelos que se presentan como forma de servicio en la cual el intercambio de las experiencias determina el nivel de compenetración y superación de los aspectos por mejorar y fortalezas propias en la generación del conocimiento la a través de las estructuras de gestión.

Se remite a las investigaciones de las curvas de aprendizaje, las que parten de la confirmación de que el tiempo de trabajo directo requeridas para completar cualquier actividad productiva disminuye fundamentalmente a medida que aumenta el tiempo en el trabajo ha sido realizado (Ahumada, 2001). Algunos indicadores son: el ciclo de tiempo en el trabajo conocido como el período en que se realiza una tarea, tiempo de movimientos referido como un período en que se realiza un movimiento y costos incurridos en las actividades que son el valor monetario que se sacrifica algo para lograr hacer una actividad.

## Factores del Aprendizaje Organizacional

Dibella, Nevis y Gould citados en Alcover y Gil (2002) explican que el “aprendizaje organizacional tiene factores que facilitan o promueven el aprendizaje” (p. 274). En este sentido, los autores expondrán cuales son:

Condición de investigar (atención por los eventos que se dan en el mismo entorno de la empresa);

Desconformidad den la utilidad (pensamiento compartido en la falta de correspondencia entre el estado del beneficio presente y el que se desea);

Atención por la valoración persistente (definir y determinar los principios adecuados);

Indicación practica (posibilitar ayuda para que se argumenten cosas nuevas);

Ambiente de comienzo (facilidad de la información, sin ningún límite);

Creación constante (acuerdo constante con las enseñanzas en todos los niveles)

Diversidad efectiva (considerar los cambios en la modalidad de respuesta, en los procedimientos y sistemas operativos);

Diversas iniciativas (viable decisión desde lo arriba-abajo y de abajo-arriba, con múltiples promotores y defensores);

Colaboración del liderazgo (el líder estructura un propósito e incrementa los pasos para adaptarla); y

Posición sistémica (ambas partes de la organización tienen relaciones interdependientes)

### III. Metodología

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, ya que se aplicó una métrica numérica con la finalidad de lograr resultados altamente favorables para la comprensión adecuada de los conceptos y problema que se investiga, (Hernández, Sampieri & Mendoza 2008). Será propositiva por que aporta una solución específica frente a un determinado problema planteado. Por tal motivo, la finalidad de esta investigación es proponer el desarrollo del aprendizaje organizacional cuyo fundamento es la sinergia y proactividad.

Nivel de investigación. Por otro lado, el presente estudio tiene el nivel de investigación descriptiva, porque partirá desde un análisis de los trabajadores donde se logrará caracterizar el objeto, señalando sus características, propiedades o peculiaridades importantes, mostrando con precisión sus dimensiones (Hurtado, 2007).

El diseño de esta investigación es transversal porque se realizará el estudio una sola vez en un tiempo determinado- no experimental, porque no se manipulará las variables de estudio (Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P, 2012).

El proceso consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción”



**M:** Muestra de estudio; **O:** Información recogida; **P:** Propuesta de aprendizaje organizacional.

Basado en el concepto de Francia (1988), se consideró que nuestra población estará conformada por los miembros de la organización que elaboran en los procesos operativos descritos en la tabla 1.

Tabla 1 *Trabajadores del restaurante turístico Hebrón, enero a abril del 2019*

NÚMERO DE ÁREAS	TRABAJADORES	TOTAL
1	Gerente general	1
1	Área de cocina	7
1	Área de salón	13
4	Área de Bar	4
2	Limpieza	3
8	Seguridad	2
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>

En conclusión, la población estará conformada por 30 trabajadores del restaurante Hebrón.

Se determinó que la muestra será censal, en tanto se consideró a toda la población de la institución, Ramírez (1997).

Cada elemento de la muestra tiene las siguientes características: trabajador con 1 año de antigüedad, tiempo completo (8 horas), mayor de edad y con o sin estudios académicos.



Tabla 2 *Cuadro de operacionalización de variable Aprendizaje organizacional*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES (**)	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Planeación de acciones concretas que se realizan en una organización (Wilson, 1994).	Claridad estratégica	Acciones	Encuesta	Cuestionario: escala de Likert de cinco ítems
	Desarrollo de comportamientos influenciados por medio interno y externo (Ceyert y March, 1963)	Adaptación	Memoria Predicción de cambio Comportamiento		
	Construcción y modificación de paradigmas creados en la organización (Argirys y Schon, 1978)	Significado compartido	Creencias Suposiciones Prejuicios		
	Desarrollo de conocimientos a través del aprendizaje (Ahumada, 2001).	Relación de procesos y resultados	Logros  Procesos		
	Horas de trabajo directo para completar una tarea en relación con el aumento de horas trabajadas (Ahumada, 2001).	Experiencia Institucional	Tiempo en el trabajo  Tiempo de movimiento		

Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, y como su instrumento el cuestionario basado en las investigaciones de Quiroz (2017), y Gómez (2015), pasando por la revisión y validación de expertos quienes fueron los que verificaron de manera objetiva y detenidamente cada ítem, dando la calificación que ellos consideraron conveniente y añadiendo las diferentes observaciones en el llenado de puntuación para restablecer ciertas preguntas facilitando su desarrollo y entendimiento para la siguiente entrega de la encuesta. Se consideró un total de 19 preguntas en relación con el aprendizaje organizacional, divididas en cinco dimensiones, Claridad estratégica (4 ítems), Adaptación (10 ítems), Significados compartidos (3 ítems), Procesos y resultados (4 ítems) y Experiencia institucional (2 ítems). Se efectuó una prueba piloto en un establecimiento del mismo rubro donde se observó un mejoramiento en las preguntas siguiendo una secuencia racional partiendo de lo total a lo común, utilizando un lenguaje apropiado y fácil, para hacer este instrumento manejable. Dicho instrumento empleó una escala de Likert con cinco puntuaciones las cuales que tuvieron un valor de puntuación como se detalla a continuación: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En Desacuerdo, 3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

El reconocimiento del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos, a fin de obtener una verificación de la manifestación del tema, el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes. Por otro lado; se considera la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado en varias oportunidades, siempre indique el mismo resultado. Se encontró que el valor de confiabilidad utilizando Alfa de Cronbach fue 0.747, que mostró un valor calificado como Respetable (DeVellis, 2003), lo que asegura la confiabilidad del instrumento utilizado, tal como se observa en la tabla 3.

Tabla 3 *Estadísticas de fiabilidad*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,747	19

El estadístico que más se utiliza en los estudios es el Alfa de Cronbach como medio para estimar la consistencia interna de las puntuaciones de un conjunto de ítems enfatizando el uso correcto de la fiabilidad (Wilkinson, 1999). Por otro lado, Hogan y Col (2000), refiere que el

75% de las investigaciones utilizan el Alfa de Cronbach, a pesar de las críticas que se han recibido, sigue siendo el estadístico más utilizado en la actualidad.

Para conseguir la información de la situación real del restaurante turístico el Hebrón se realizó una entrevista al administrador como parte de un diagnóstico inicial, una vez obtenidos los resultados se aplicó el siguiente instrumento.

Se aplicó el instrumento en el mes de setiembre del 2019, a todos los trabajadores de la empresa, tanto del área operativa como administrativa. Se utilizó para este propósito un horario de baja concurrencia de la clientela, y se destinó una hora para su llenado, previa explicación del encuestador respecto al objetivo de la investigación y aclarando algunas dudas acerca de la comprensión de preguntas e indicándoles que su participación es voluntaria y que si alguno no deseaba participar era libre de manifestarlo.

Para el procesamiento de los datos se consideró el uso de herramientas de software de modo que se genere la base de datos con la correspondiente clasificación de los datos recogidos. La información estadística se obtendrá mediante el análisis descriptivo de los datos y la presentación de información a través de cuadros y gráficos estadísticos, para cuyo procesamiento se utilizó Microsoft EXCEL y SPSS versión 26.

Tabla 4 *Matriz de consistencia*

Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis Principal	Dimensiones/ Variable	Indicadores
¿Cómo mejorar el aprendizaje organizacional en el restaurante turístico Hebrón, Chiclayo-2019?	Desarrollar una propuesta de aprendizaje organizacional para el restaurante turístico Hebrón, Chiclayo – 2019.	El estudio no consigna hipótesis al ser de nivel descriptivo propositivo.	<b>Claridad estratégica</b>	Actividades dentro de la empresa Herramientas de la empresa
	<b>Objetivos específicos</b>		<b>Adaptación</b>	Creatividad
	Analizar las dimensiones del concepto de aprendizaje organizacional en el restaurante turístico el Hebrón.			Memoria
	Validar el instrumento exploratorio del concepto de aprendizaje organizacional			Predicción del cambio
	Medir el nivel de aprendizaje organizacional con las dimensiones validadas en el modelo planteado.		<b>Significados Compartidos</b>	Creencias
			<b>Relación de procesos y resultados</b>	Suposiciones
				Prejuicios
				Logros
			<b>Experiencia Institucional.</b>	Tiempo de trabajo
				Tiempo de movimiento

<b>Diseño de Población/muestra de investigación</b>		<b>Procedimiento y procesamiento de datos.</b>
		Para el procedimiento de los datos se utilizará el modelo de Malhotra, N. Después para el procesamiento de datos se ejecutará luego de la recolección y transcripción de las encuestas debidamente verificadas. La información estadística se obtendrá mediante la medición de la escala de Likert, y se procesará por medio del programa EXCEL y SPSS versión 26,
<b>Población censal</b>		
<b>Enfoque:</b>	Gerente general: 1	
Investigación mixta.	Área de cocina: 7	
<b>Tipo:</b>	Área de salón: 13	
Propositiva	Área de bar: 4	
descriptiva.	Limpieza: 3	
Diseño: No experimental – Transversal	Seguridad: 2	
<b>TOTAL: 30 PERSONAS</b>		

Como investigador se manifiesta no tener conflictos de interés, lo cual se pidió un permiso mediante una carta solicitando al encargado de llevar acabo la presente encuesta como también una breve entrevista, de acuerdo a la disposición de su tiempo y así no suspender sus horas laborales de los colaboradores de la empresa y que todos puedan contribuir a dicho estudio que se obtuvo realizando, por consiguiente los resultados de cada persona fueron reservados para concretar la investigación (Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica, 2012).

#### **IV. Resultados**

A continuación, se presentan los resultados del análisis de cada objetivo planteado en la presente investigación:

Objetivo 1: Analizar las dimensiones del concepto de Aprendizaje organizacional en el restaurante turístico el Hebrón.

De acuerdo a la teoría y en el diagnóstico inicial, se evidenció que los conceptos planteados por diferentes autores, llevándolo a la realidad de la empresa no se validaron ya que el tema es un poco conocido. El aprendizaje organizacional no está interiorizado entre los trabajadores de la empresa ellos refieren no conocer de qué manera sus actividades pueden contribuir al logro del plan general de la empresa, ya que muchos de ellos trabajan de una manera individual, sin compartir sus habilidades, experiencia, conocimientos en su entorno laboral, en este sentido no hay un buen involucramiento donde ellos puedan compartir sus ideas profesionales, como son los objetivos, misión, visión y estrategias de la empresa. Asimismo, se evidencio que el personal no conoce de qué manera se desarrolla las diferentes actividades al no tener un estándar para cada una de ellas, esto genera que el personal no cumpla con la ejecución adecuada de sus tareas. Asimismo se evidencia que la empresa no se reconoce el buen comportamiento laboral que tiene los trabajadores dentro de la empresa, debido a un falta de incentivos y recompensas en la formación laboral del personal Por otra parte, la organización no establece una cultura adecuada donde los superiores puedan compartir conocimiento y se pueda incrementar la probabilidad de que los colaboradores lo hagan, esto hará que los trabajadores se lleven bien y puedan cumplir con los objetivos de la empresa.

Es importante saber que tradicionalmente, las organizaciones tienen un legado de aprendizaje que se fundamenta principalmente en las experiencias que desarrollan las personas dentro del entorno respaldados por su aprendizaje y sobre todo por su experiencia, pero, esto llama a una pregunta, ¿es en verdad el aprendizaje un cúmulo de experiencias? o es ¿la experiencia el camino al aprendizaje? De una forma u otra, las ideas, los comportamientos, las enseñanzas, entre otros elementos, son los responsables de afianzar el camino al aprendizaje. Una organización que aprende está llena de situaciones que se dan día a día, lo importante es saber “absorber esos momentos” para que la empresa demuestre que más allá de los aspectos empíricos, todo se complementa para lograr construir bases de crecimiento organizacional.

Por otro lado, el aprendizaje será siempre personal, esto se fundamenta según los resultados encontrados, que los saberes previos del individuo tienen una base de conocimientos que se fortalecen mediante asociaciones dentro del entorno así como con las rutinas organizacionales, profundizados con los nuevos saberes que, correctamente, se convierten en fortalezas sostenibles que van a permanecer en la empresa, más aún, en un mercado tan dinámico como el de la restauración; por esa razón, Hebrón requiere que se consoliden todas las acciones que devengan del aprendizaje.

Es así que entonces, lo hallado ha mostrado que la experiencia empresarial tiene un principio en el aprendizaje, primero individual y luego colectivo, que se desarrolla en los trabajos colectivos que el mercado requiere hoy, más aún, en una empresa de servicios como la analizada, donde todas las personas forman un conjunto de actores que, sumados a el conocimiento, sacan adelante la organización. Es por eso que las más exitosas siempre han apoyado de forma favorable su cultura al aprendizaje organizacional, han dedicado una atención especial en promover el intercambio de conocimientos; las personas con mayor capacidad de aprendizaje (por formación académica, experiencia en el rubro, técnicos conocedores del tema) son los que deben animar a construir la base del conocimiento de la organización.

En las revisiones teóricas, conceptos, revistas, sobre el aprendizaje organizacional, se consideró inicialmente un instrumento basado en las investigaciones de Quiroz (2017), y Gómez (2015), el cual constaba de 19 preguntas divididas en cinco dimensiones, Claridad estratégica (4 ítems), Adaptación (6 ítems), Significados compartidos (3 ítems), Procesos y resultados (4 ítems) y Experiencia institucional (2 ítems). Este instrumento utilizó una escala de Likert con cinco puntuaciones las cuales que tuvieron un valor de puntuación como se detalla a continuación: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En Desacuerdo, 3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

Todo este proceso ha lleva a comprender que mientras exista un mayor interés por conocer a la organización, el aprendizaje colectivo será una forma importante de convivir entre éstos, se dará un proceso de transición de conocimientos, intercambio de problemas, soluciones, hará más eficiente las decisiones y va crear un conocimiento donde los grupos se convertirán en colaborativos, aprendidos y experimentados. Entonces, con lo hallado, queda confirmado que una organización que basa su trabajo en el aprendizaje colectivo, es la que va desarrollar todas



las potencialidades de sus integrantes, al inicio de forma individual pero luego será colectivo; por tanto, será satisfactorio para todos sus integrantes, será una organización basada en equipo donde todos tienen confianza y se sienten unidos por un propósito común.

En ese sentido, el proceso de aprendizaje en El Hebrón va lograr una generación de conocimientos donde se adquieren y asimilan el conocimiento, y que se evidenciarán en los resultados obtenidos a través del tiempo; esto es posible detectar una vez que se manifieste el aprendizaje.

Por lo tanto, el concepto del aprendizaje organizacional llevándolo a la realidad se llega a la conclusión de nuevas dimensiones, que serán acorde en las siguientes definiciones:

Tabla 5 Ítems propuestos

ÍTEM PROPUESTO		QUIROZ (2017)	GÓMEZ (2015)	ENTREVISTADOR
<b>CLARIDAD ESTRATÉGICA</b>				
1	Las actividades que realizo en mi área de trabajo van de la mano con el plan general de la empresa.			X
2	Me explican correctamente los detalles de la tarea que debo realizar en mi área de trabajo.			X
3	Utilizo en forma correcta las herramientas que me brinda la empresa para realizar mis tareas.		X	
4	Las actividades no rutinarias que realizo son previamente planeadas por el encargado.			X
<b>ADAPTACIÓN.</b>				
5	Siempre recuerdo los detalles de las instrucciones u órdenes que me da mi supervisor.			X
6	Cualquier información necesaria para realizar mi trabajo la puedo obtener en cualquier momento.	X		
7	Cumpliendo con mis tareas en el momento adecuado puedo prevenir problemas futuros.	X		
8	Normalmente logro predecir cambios en mi trabajo, que luego compruebo que se dan.	X		
9	Me felicitaron por la manera de actuar ante alguna circunstancia inesperada.	X		
10	Mi manera de trabajar es aceptada por mis colegas.	X		
<b>SIGNIFICADOS COMPARTIDOS</b>				
11	El desempeño de toda la empresa depende del buen desempeño de cada uno.			X
12	Realizo comentarios que afectan el trabajo de mis compañeros sin tener pruebas concretas.	X		
13	Acepto las críticas negativas que hacen mis compañeros de las actividades que realizo.		X	
<b>RELACIÓN DE PROCESOS Y RESULTADOS.</b>				
14	Siempre cumplo con las metas de trabajo.			X
15	La empresa premia los buenos resultados con algún reconocimiento.		X	
16	Causa satisfacción cuando mi área de trabajo alcanza los objetivos propuestos.	X		
17	La administración pone mucho interés en que no se cometan los mismos errores.			X
<b>EXPERIENCIA INSTITUCIONAL</b>				
18	Cada tarea que realizo esta estandarizada.			X
19	Siempre administro mi tiempo para cumplir con todas las tareas encomendadas.			X

## - Perfil del encuestado en el estudio

Tabla 6 *Perfil de la población*

Factor		Categoría	Porcentaje
Sexo del trabajador		Masculino	60%
		Femenino	40%
Edad del trabajador		Hasta 25 años	20%
		Mayor de 25 a 35 años	20%
		Mayor de 35 a 45 años	43%
		Mayor de 45 años	17%
Tiempo de permanencia		Menor a 1 año	16%
		De 1 a 3 años	20%
		De 3 a 6 años	47%
		Mayor de 6 años	17%
Estado civil del trabajador		Soltero	20%
		Conviviente/casado	57%
		Divorciado	7%
		Viudo	16%

Del análisis del perfil sociodemográfico de la muestra estudiada se desprende que la mayoría de los trabajadores son varones, con edades entre 35 y 45 años, tienen trabajando en la empresa entre 3 a 6 años y tienen pareja.

## Objetivo 2: Validar exploratoriamente el concepto de aprendizaje organizacional

### Análisis factorial

Tabla 7 *Análisis de validez utilizando Prueba KMO y Bartlett*

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,664
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	768,601
	Gl	171
	Sig.	,000

El análisis KMO con un valor de 0.664 y un valor de significancia menor a 0.05 en la prueba de Bartlett, permitió asegurar el que la variable Aprendizaje organizacional pueda ser analizado a partir de múltiples dimensiones (Bagozzi, 1988).

Tabla 8 Comunalidades

	<u>Inicial</u>	<u>Extracción</u>
CLAR1	1,000	,836
CLAR2	1,000	,974
CALR3	1,000	,848
CALR4	1,000	,810
ADAPT1	1,000	,963
ADAPT2	1,000	,945
ADAPT3	1,000	,747
ADAPT4	1,000	,961
ADAPT5	1,000	,988
ADAPT6	1,000	,952
SIGNIF1	1,000	,703
SIGNIF2	1,000	,875
SIGNIF3	1,000	,938
PROC1	1,000	,935
PROC2	1,000	,972
PROC3	1,000	,793
PROC4	1,000	,907
EXPER1	1,000	,846
<u>EXPER2</u>	<u>1,000</u>	<u>,583</u>

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 9 *Validez convergente*

<b>Componente</b>	<b><u>Sumas de cargas al cuadrado de la rotación</u></b>		
	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>
1	5,326	28,030	28,030
2	4,361	22,951	50,981
3	3,695	19,446	70,427
4	1,735	9,129	79,556
5	1,459	7,679	87,235

Al analizar la validez de constructo, se encontró que el porcentaje de varianza explicada del Aprendizaje organizacional a partir de las cinco dimensiones es del 88.5%, siendo que se requiere un porcentaje mínimo de 50% para dar por válido el constructo (Bagozzi y Yi, 1998).

## Validez discriminante

Tabla 10 *Análisis factorial*

	Matriz de componente rotado				
	Componente				
	1	2	3	4	5
CLAR1	<b>,692</b>	,030	,533	-,221	-,153
CLAR2	,271	<b>-,797</b>	-,180	-,482	-,034
CALR3	,178	-,470	<b>-,763</b>	-,029	-,113
CALR4	,062	-,292	<b>-,794</b>	,097	-,285
ADAPT1	<b>,953</b>	-,169	,146	-,062	,007
ADAPT2	,191	-,266	<b>,887</b>	,198	-,111
ADAPT3	<b>,612</b>	,514	,304	-,083	-,095
ADAPT4	,517	,049	<b>,772</b>	,303	-,062
ADAPT5	-,036	<b>,990</b>	,074	,014	,006
ADAPT6	,170	<b>,940</b>	,151	-,125	-,044
SIGNIF1	<b>,682</b>	-,141	,186	-,121	,411
SIGNIF2	<b>,894</b>	,053	-,069	,250	,082
SIGNIF3	,505	,325	<b>,621</b>	-,422	-,115
PROC1	-,136	<b>-,925</b>	,033	-,230	,087
PROC2	<b>,710</b>	,236	,392	,507	,010
PROC3	,029	-,060	-,019	,117	,880
PROC4	,473	,360	,183	,721	-,014
EXPER1	<b>,886</b>	,128	-,127	,080	,149
EXPER2	,268	-,002	,108	-,424	,566

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 12 iteraciones.

Se puede estimar que las cargas factoriales en el componente 4to y 5to prácticamente son nulas o con valores menores a 0.5 por lo que no existe evidencia a favor de formar una cuarta o quinta dimensión del concepto aprendizaje organizacional (contrastando de ese modo lo sugerido por la teoría). Por ello para la presente investigación se han formado 3 dimensiones para el análisis de cara al tener objetivo, las mismas que reúnen ítems de diversas dimensiones.

El instrumento fue sometido a un análisis factorial exploratorio, en el cual se detectó la existencia de únicamente 3 dimensiones, en tanto los ítems tuvieron cargas factoriales altas en ellas, mientras que 2 de los ítems que se encontraban en el cuestionario original fueron eliminados por no mostrar índices de correlación altos en ninguna de las 3 dimensiones, y por lo tanto la varianza explicada sigue siendo alta.

Las dimensiones que se establecieron en el modelo según las teorías del aprendizaje organizacional son las siguientes:

**Cultura (Factor 1):** se refiere al comportamiento ético, al respeto mutuo entre los colaboradores y líderes que se da fuera y dentro de la organización, la puesta en práctica de los valores organizacionales y el compromiso con el trabajo para mejorar el entorno laboral, asimismo la cultura ayudara a fortalecer cada uno de la brechas halladas para que mediante actividades en la organización se pueda consolidar filosofía de trabajo, de tal manera que esto debe quedar establecido como el pilar principal de la organización.

La cultura organizacional orientada al aprendizaje está constituida por un conjunto de procedimientos e instrumentos utilizados para manejar la existencia y adaptarse a ella, asimismo se construirá el know-how de la organización, situado en el conocimiento técnico muy concreto, como componentes intangibles que caracterizan de forma concreta una organización (Choo 1999). Por otro lado, Mc Dermott y O'Dell (2001), aclara que la cultura de aprendizaje organizacional se califica en la relación entre distribuir conocimiento y la solución de errores prácticos de una institución. De tal manera, cuando los superiores comparten conocimiento se logra aumentar la posibilidad de aprendizaje en los trabajadores de la empresa, esto conlleva que los colaboradores puedan compartir sus experiencias, habilidades y de tal manera puedan cumplir con los objetivos (Castaneda 2015).

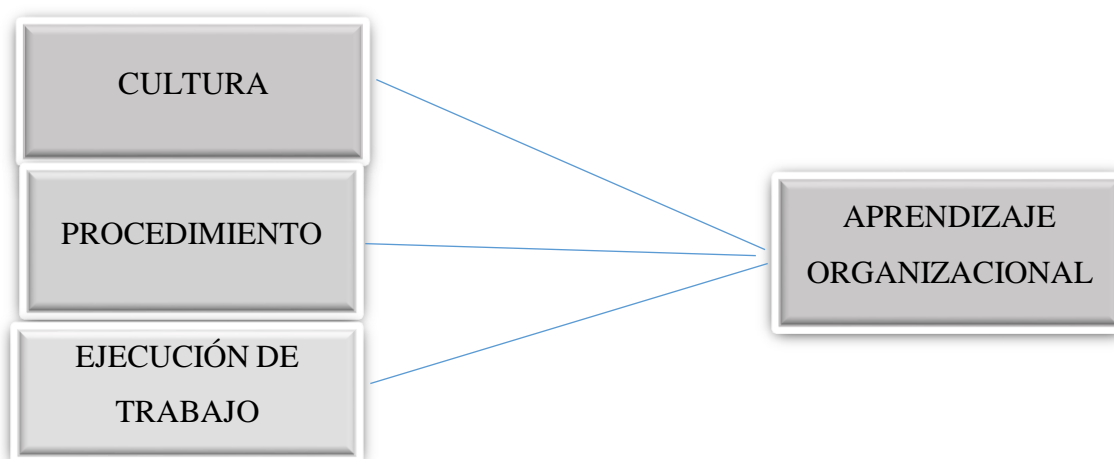
**Procedimientos (Factor 2):** se refiere a las etapas del desarrollo de la organización siendo aspectos normativos o legales donde los trabajadores conocen desde el inicio a fin en cada una de sus funciones, estos procedimientos son estandarizados manejados a través de protocolos establecidos por parte de la organización, de tal manera ayuda a que los colaboradores mejoren su conocimiento sobre cada puesto de trabajo para que puedan aportar ideas y soluciones ante las eventualidades presentada, y mejorar su rendimiento y capacidad de decisión.

En el aprendizaje organizacional se requiere de una preparación previa de aquellas personas que de una u otra manera son los responsables del desarrollo del proceso de aprendizaje en las empresas y que pueden ofrecer la información adecuada. En esta etapa se dan a conocer algunos rasgos distintivos para lograr que los miembros de la organización participen y se comprometan con las tareas de trabajo practico (Ramírez 2009).

**Ejecución del trabajo (Factor 3):** se refiere a que las actividades se realicen y que todos los trabajadores puedan integrarse en los procesos del cumplimiento de las acciones y ejecución de las labores diarias de servicio, producción y atención y esto engloben una serie de conocimiento teóricos y prácticos que hayan sido agrupados por la organización.

Se refiere que el aprendizaje en las organizaciones se ve guiado por una serie de normas de primarias que esconden los problemas e impidan la emergencia de preguntas significativas que incentiven el aprendizaje, cuando la incertidumbre es detectado y corregido permite a la organización siga creciendo con sus actuales políticas y alcanzar sus objetivos propuestos de la misma manera el primer nivel comprende que los miembros de la organización respondan a los cambios internos o externos por medio de la de retención de errores, en la ejecución de sus tareas que luego son corregidos de una manera correcta para mantener nuevas estructuras en la organización. (Argyris y Schon, 1978). El segundo nivel analiza la naturaleza de los valores y creencias que se encuentren ocultas en la empresa, la diferencia del primero que implica una toma de conciencia del porqué de ciertas estrategias tiene un cambio en la cultura y en las premisas básicas que guían el comportamiento organizacional. Este aprendizaje de segundo nivel ocurre cuando el error es detectado y corregido mediante una modificación de una norma, política u objetivo básico para la empresa. (Argyris y Schön, 1978).

Se presenta el modelo conceptual para medir el aprendizaje organizacional del restaurante turístico el Hebrón.



*Figura 1.* Modelo conceptual para el aprendizaje organizacional

**Objetivo específico 3:** Medir el nivel de aprendizaje organizacional en el restaurante turístico el Hebrón.

Se utilizó la siguiente tabla de puntuaciones para poder calificar el nivel de Aprendizaje organizacional que existe en la empresa utilizando el nuevo cuestionario.

Tabla 11 *Calificación del nivel de aprendizaje*

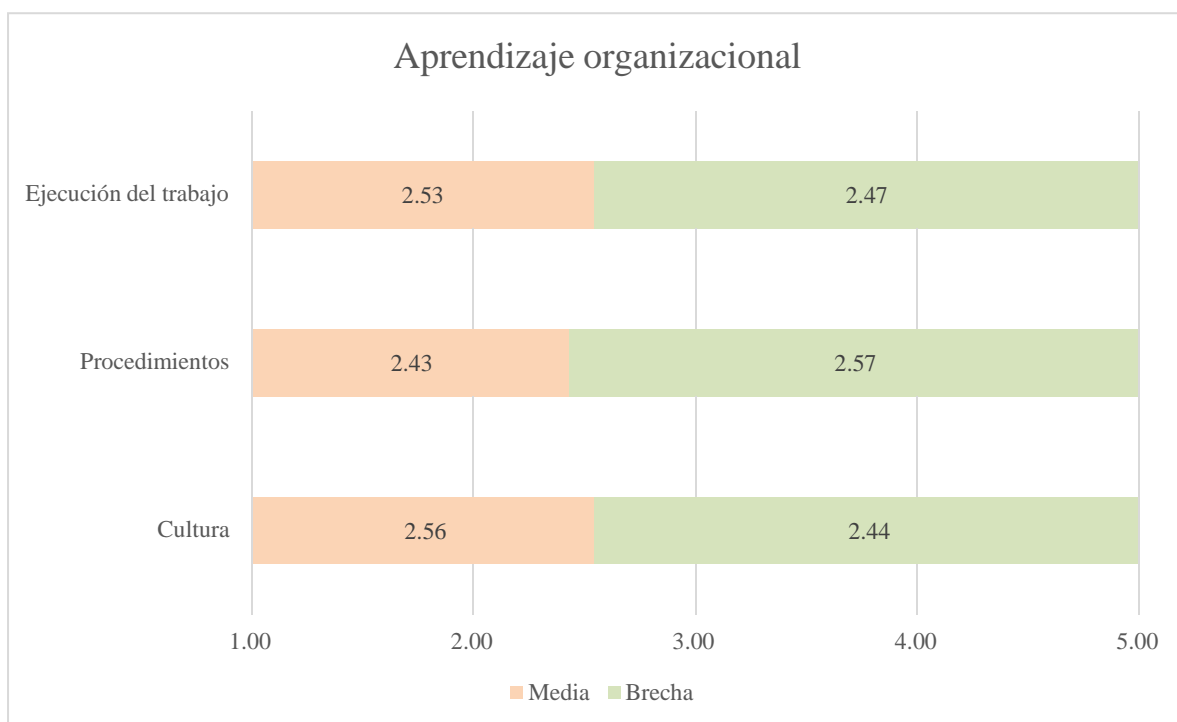
<b>Nivel de Aprendizaje</b>	<b>Calificación media</b>
Alto	4 – 5
Parcialmente alto	3 – 3.99
Parcialmente bajo	2 – 2.99
Bajo	1 – 1.99

Tabla 12 *Descriptivos del Aprendizaje organizacional*

	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación</b>
Aprendizaje organizacional	30	2,52	,81
N válido (por lista)	30		

Tomando en cuenta las puntuaciones asignadas al nivel de aprendizaje organizacional y a los resultados obtenidos de la medición de la calificación promedio dada por los colaboradores, se tiene que el aprendizaje organizacional se encuentra percibido en la empresa en su nivel Parcialmente bajo. El análisis por dimensiones considerando la nueva distribución se muestra a continuación:



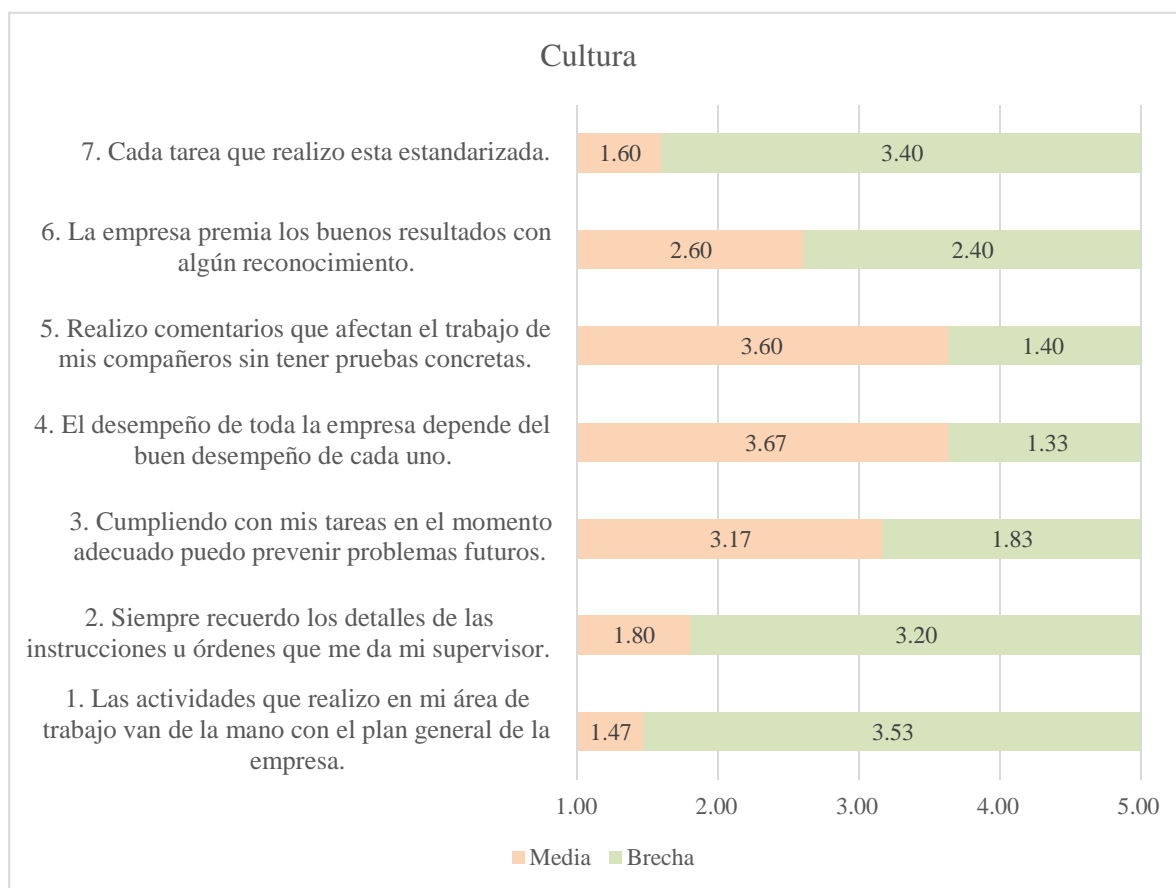


*Figura 2. Calificación media por el aprendizaje organizacional*

En los resultados del análisis del aprendizaje organizacional, se halló que las calificaciones más bajas se obtuvieron en el reconocimiento que el colaborador siente no es adecuado, en el cumplimiento de las tareas encomendadas y en el hecho de que les indique claramente qué es lo que deben hacer en sus actividades diarias.

### **Análisis por dimensiones.**

#### **- Determinar la cultura:**



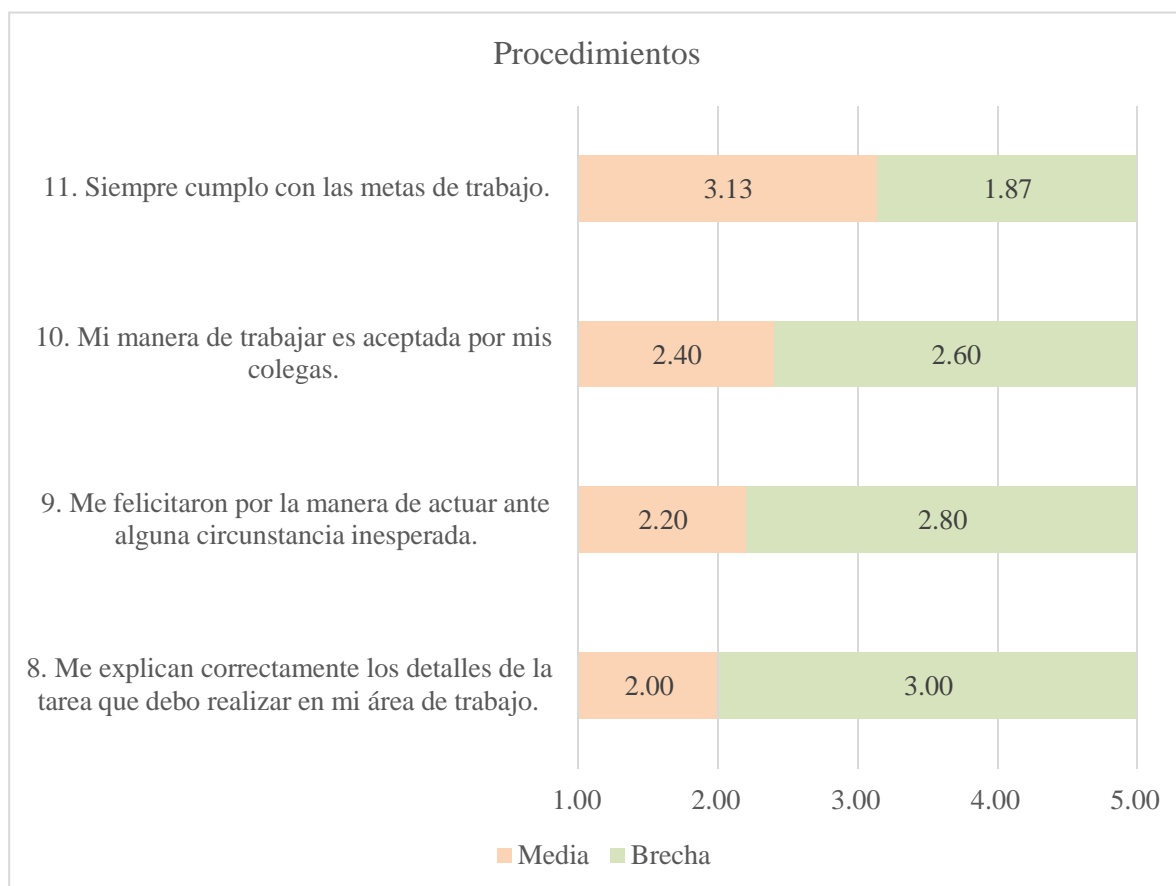
*Figura 3. Promedios de ítems respondidos en la dimensión cultura*

Un análisis más exhaustivo de la dimensión Cultura permitió apreciar que el trabajador considera que sus actividades no están alineadas al plan que la empresa tiene y por ende asume que lo que hace posiblemente no promueva el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Asimismo, se encontró puntuaciones bajas referidas a la planeación de las actividades, lo que le da la sensación de que sus tareas son asignadas de manera improvisada y esto hace que las actividades que realizan sean ineficientes y al no tener un buen control del manejo de estas acciones se entrega un mal servicio, por otro lado consiguientemente se evidencia que el personal afirman que pocas veces se les brinda una explicación detallada de sus tareas que realiza día a día esto genera que se cometan casi siempre errores en el proceso de elaboración de las recetas, atención, etc. debido a una mala gestión por parte de la administración central.

Se puede evidenciar que no se le reconoce el buen comportamiento laboral que tienen los colaboradores dentro de la empresa, debido a una falta de programas de incentivos y recompensas en la formación laboral del personal.

#### **- Determinar el procedimiento**

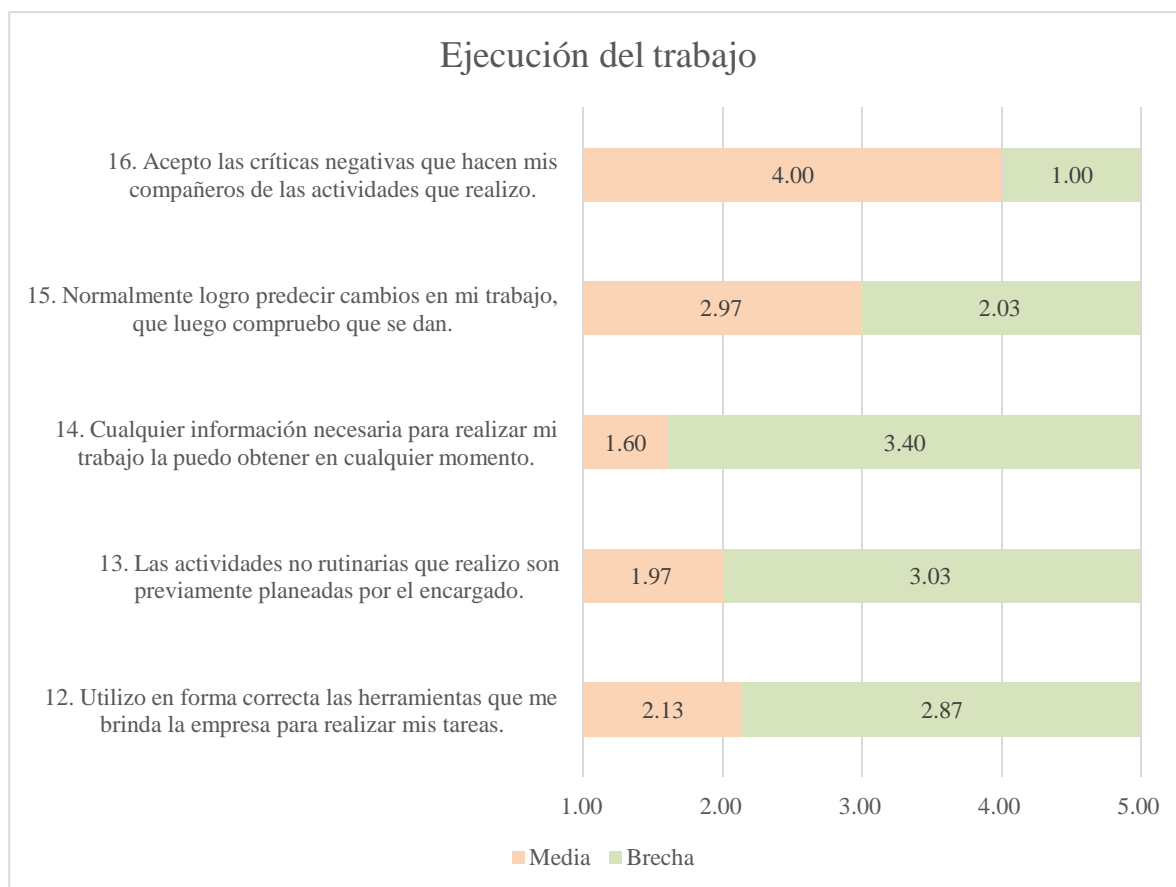


*Figura 4.* Promedios de ítems respondidos en la dimensión procedimientos

En esta dimensión, se apreció que el trabajador calificó de manera baja el hecho de no siempre poder recordar las instrucciones dadas por su superior, esto implica la falta de manuales en los que se establezcan claramente las actividades, funciones y tareas a desarrollar por cada persona en la empresa, esto es debido a la falta de niveles de preparación por parte de los superiores en técnicas de comunicación y transmisión de información al subordinado.

Del mismo modo refiere percibir una falta de reconocimiento personal por las actividades desarrolladas de manera adecuada, lo que no lo motiva en su labor.

### Determinar la ejecución de trabajo.



*Figura 5. Promedios de ítems respondidos en la dimensión ejecución del trabajo*

En esta dimensión se apreció que las puntuaciones calificaron de modo bajo el hecho de que no es fácil conseguir de manera oportuna información que sirva para efectuar sus labores, lo que pone de manifiesto la falta de documentación que muestre claramente los procedimientos estandarizados en la organización. Aparece nuevamente el aspecto relacionado con la planificación que en el caso de las actividades que no se dan de manera cotidiana, no están previstas como incidentales.

Del mismo modo, considera que no siempre pueden tener a su alcance lo que necesita para poder desarrollar sus tareas de la mejor manera debido a la falta de un sistema tecnológico de información compartido.

## V. Discusión

Respecto al objetivo analizar el aprendizaje organizacional en los trabajadores del restaurante turístico el Hebrón, visto desde sus dimensiones se halló que el aprendizaje organizacional no está interiorizado en los trabajadores, ellos no refieren conocer de qué manera sus acciones puedan contribuir al logro del plan general de la empresa, de esta manera el personal al no tener claro el desarrollo no podrá cumplir bien con la ejecución de sus tareas. Esto limita el potencial de aprendizaje organizacional, ya que se reduce la adquisición de información de los trabajadores, con lo que se evita que dicha información se transforme en conocimiento, no pudiéndose aplicar estrategias o herramientas para mejorar el aprendizaje organizacional (Matos, Cardero y Correa 2019). Asimismo, no se estable una cultura adecuada donde todo los involucrados de la organización puedan compartir, su conocimiento y se logre los objetivos de la empresa, ya que la cultura tiene un importante papel en la relación de las capacidades para apoyar la comunicación, la colaboración, la búsqueda del conocimiento y posibilitar el aprendizaje colaborativo (Marulanda, López y López, 2016).

Al analizar el objetivo de validar el instrumento exploratorio del concepto de aprendizaje organizacional, el análisis factorial mostró que dos de las cinco dimensiones no tienen altos índices de correlación por lo que se redujo el modelo a tres dimensiones con lo que se reagrupó los ítems en cada una de estas tres dimensiones. Estos conceptos de validación se propone una nueva reagrupación de ítems en las dimensiones nuevas generadas a partir de análisis de validez discriminante (Acuña et. al. 2017). Asimismo, las tres dimensiones tomaron nueva forma para medir adecuadamente la realidad del aprendizaje organizacional de la empresa, porque al determinar estos factores como son: cultura, procedimientos y ejecución de trabajo, nos dan referencia que favorecen el aprendizaje y facilita la generación y adquisición de conocimientos además promueve el intercambio de ellos mismos, además se da la probabilidad que se genere un ambiente de confianza, empatía y adquisición de ayuda entre los colaboradores, por lo tanto las culturas que incentivan el aprendizaje favorecen la creatividad a través de la exploración del conocimiento (Polo, 2016).

Finalmente, cuando se buscó medir el aprendizaje organizacional con las dimensiones que se validaron en el modelo, se encontró que las valoraciones más bajas se dieron en la dimensión Procedimientos, en que los aspectos que resaltaron en las bajas calificaciones fueron los relacionados a la falta de comunicación de los detalles de la tarea que deben desarrollar en su

área de trabajo, con lo cual queda a que cada colaborador establezca su forma individual de trabajo. Asimismo, se evidenció la falta de un sistema de incentivos que premie o reconozca su labor dentro de la organización, así como el sentirse medianamente aceptados por el grupo con lo cual el trabajo en equipo se demerita, esto sucede porque en la empresa no hay una buena coordinación, involucramiento por parte de los supervisores, la falta de liderazgo, motivación, que ayude a los empleados a poder mejorar en sus actividades.

De otro lado, la dimensión Ejecución del trabajo mostró valores calificados de manera baja el hecho de no tener acceso de manera rápida a información referida al desempeño de sus funciones. Asimismo, se evidenció falta de planificación en las actividades que se dan de manera cotidiana y aquellas que pueden surgir de manera imprevista faltando un manual procedimental que guíe en estos casos su actuación, la empresa al no tener una estructura no se lograran adecuadamente los objetivos planteados. Por otro lado, en la dimensión Cultura, se puede rescatar una baja valoración a los aspectos relacionados a la alineación de las actividades con el plan general de la empresa. De este modo se resalta la necesidad de generar procesos que faciliten el aprendizaje organizacional dando énfasis al capital humano, organizativo y relacional, cuya combinación permita el logro de los objetivos institucionales (Angulo, 2016).

### Propuesta

#### Propuesta de aprendizaje organizacional para El Hebrón – Chiclayo

Es importante en primer lugar, saber que se deben de generar ciertas condiciones para que la propuesta pueda surtir efecto en la organización, por eso, es importante como primer paso, que los directivos tengan la disposición de cambio de pensamiento de gestión, que conozcan muy bien su rol y que entiendan que, dependiendo de su trabajo, se puede lograr que El Hebrón tenga éxito. Por otro lado, los colaboradores no deben sentir que los directivos sólo tienen un rol de supervisión, sino que son más bien, los *coachs*, que, mediante sus experiencias, habilidades y destrezas de gestión, están como un eslabón de apoyo para sacar adelante la organización.

Al ser el aprendizaje un elemento básico para la concepción de la cultura en la empresa, se requiere que se fortalezcan las creencias en la gestión de la empresa, se respeten las normas del

restaurante, se consoliden los hábitos y valores en las personas y, sobre todo, que la empresa Hebrón sea un modelo a seguir como organización.

De esta forma, el restaurante turístico el Hebrón busca consolidarse como la empresa que se preocupa por crear una cultura orientada al aprendizaje, comprometida con reforzar su filosofía y difundirla dentro de la organización; para ello, se pretende que los colaboradores desarrollen todas sus habilidades, destrezas, conocimientos y vivencias al máximo, para que se haga una suma de características respecto al desempeño de los colaboradores.

Por tanto, la propuesta radica en construir un pilar de elementos que sostengan los planes y acciones de mejora, con ello establecer luego, el calendario de actividades y el cronograma de implementación.

La propuesta es la siguiente:



*Figura 6.* Modelo de desarrollo del aprendizaje organizacional para el Restaurante El Hebrón

Luego del análisis de los resultados que se han obtenido, se propone un esquema de cuatro pilares para la organización que abarca los tres frentes necesarios para el aprendizaje organizacional, éstas son cultura, procedimiento y ejecución de trabajo. La propuesta radica en plasmar una distribución de elementos que puedan desarrollar cada uno de los bloques consignados para el Restaurante El Hebrón, así se tiene: la cultura, al ambiente de aprendizaje, la comunicación abierta y compartida y la integración escalar.

En el primer bloque, la cultura se encarga de fortalecer cada uno de las brechas halladas para que mediante actividades en la organización se pueda consolidar la filosofía de trabajo, sentada primero en la calidad del servicio a los clientes, el respeto mutuo entre los trabajadores y líderes, el comportamiento ético dentro y fuera de la empresa, la puesta en práctica de los valores organizacionales y el compromiso con el trabajo para la mejora del ambiente organizacional; esto debería quedar establecido y adherido como el ADN de la cultura empresarial.

Así mismo, en lo que respecta a los procedimientos, la propuesta presenta dos bloques, el ambiente de aprendizaje y la comunicación abierta, pues, se requiere no solo que las etapas del desarrollo de la organización sean correspondidas por aspectos normativos o legales de la empresa, sino que, al crear un ambiente de aprendizaje, los trabajadores conocen desde inicio a fin cada una de sus funciones, mejoran su conocimiento sobre cada puesto de trabajo, desarrollan el pensamiento crítico empresarial para que puedan aportar idea y soluciones ante las eventualidades presentadas, mejoran su capacidad de decisión y lo más importante, comparten la información mediante, el tercer bloque, que es la comunicación abierta.

Debido a que los procedimientos son (o deberían) ser estandarizados, el manejo y respeto de los protocolos establecidos en la organización, requieren de un sistema de comunicación mucho más horizontal y menos vertical. Las organizaciones modernas trabajan estos sistemas y les genera mucho éxito cuando los trabajadores entienden la idea y la desarrollan.

Y para la ejecución del trabajo, se presenta el cuarto bloque de la propuesta, que es la integración escalar, éste demanda no solo que las actividades se realicen, sino que, además, se requiere que todos los trabajadores puedan integrarse de tal manera que los procesos de cumplimiento, acción y ejecución de las labores diarias de servicio, producción y atención engloben una serie de conocimientos teóricos y prácticos que hayan sido agrupados mediante la capacitación y experiencia de cada colaborador. De cumplirse el orden lógico que cuanto



mayor experiencia tiene el trabajador en la empresa, mayor integración ha tenido, por tanto, la reducción de errores y un mejor performance por cada uno de ellos.

Si se plasma la propuesta de los cuatro pilares de desarrollo comparado a los tres elementos que han quedado del modelo de aprendizaje organizacional después de los resultados encontrados, el esquema se presentaría de la siguiente manera:



Figura 7. Modelo de desarrollo del aprendizaje organizacional por dimensiones para el restaurante El Hebrón

#### a. Cultura

##### A1. Hablar de lo negativo.

Se debe evitar los problemas y las molestias que puedan presentarse dentro de la organización en frente de los clientes, pero no dentro del seno de la organización; debe haber un amplio espacio para la crítica y autocrítica, pero de forma ordenada y metódica, buscando siempre la solución juntos; esto permite un aprendizaje mutuo entre todos. La crítica debe ser una práctica constructiva, concluir con una propuesta y solución para

los integrantes del equipo. Lo que no debe de pasar es buscar culpables, que no se piense que el jefe no es capaz de asumir su propia responsabilidad, esto va generar la confianza en el equipo. Se realizará una reunión cada inicio de mes, los encargados de organizarla serán los mismos trabajadores, que irán rotando cada mes, donde se realizara un compartir asimismo se compartirán lo mejor de sus conocimientos.

#### A2. Entregar retroalimentación (Feedback) a tiempo

Si se detectan errores o si se identifican comportamientos deben de buscarse la manera de corregir, es importante que haya un responsable para esto. El responsable no debe esperar a las evaluaciones de desempeño (que funcionan en cierta parte) para realizar la retroalimentación, sino que debe de atenderse de forma individualizada.

La postergación puede afectar la labor de la persona, así como al equipo. Por ello, este proceso debe ser un procedimiento constante, que los cambios y correcciones que se hagan se transmitan a todas las personas del Hebrón, y que así el error sea pequeño, no se debe esperar a que crezca. Asimismo, se establecerá charlas de entrenamiento por cada mes, cada área será la responsable de dar la charla y se irá rotando hasta completar todas. Los temas serán netamente para promover la cultura organizacional.

#### A3. Otorgar confianza y autonomía para aumentar el rendimiento

Se debe dar libertad a los colaboradores y confiar en el trabajo que realizan, pues ellos están “capacitados” para dar solución a los problemas, esto constituye una pieza clave para el incremento del rendimiento del personal. Esto va generar que los jefes no pasen sus horas controlando y vigilando el cumplimiento en las tareas asignadas. La falta de confianza en los subordinados implica que algo se está haciendo mal en los procesos de selección y el desarrollo de capacidades. De esta manera, se contratará a un profesional psicólogo para que pueda brindar talleres de autoayuda y mejoramiento de la actitud de servicios. El objetivo es interiorizar la cultura de trabajo en el personal y mejorar las relaciones inter personales.

b. Ambiente de aprendizaje

B1. Adaptarse a los cambios

El cambio debe ser aceptado por todos los colaboradores y jefes del restaurante, pues estos procesos traen innovación, rompen con paradigmas establecidos y esto, produce, rechazo. Los responsables deben de hacer que los cambios sean aceptados por todos los miembros, esto va permitir el desarrollo beneficioso para el Hebrón.

Los jefes de área estarán a cargo del propio personal, se encargarán que cada uno desarrollé un tema para que comparta con sus compañeros de trabajo. Esto será de forma vivencial, es decir, se hará participar a todos los colaboradores con sus familiares.

B2. Crear un ambiente de confianza

Los jefes del restaurante deben estar conscientes que la mejor forma es crear un ambiente de confianza en todo el personal, se debe hacer una lluvia de ideas con todos los trabajadores para que, mediante un sistema lúdico, las personas puedan tomar decisiones sin temor, consulten sin presión, y que, sobre todo, todos tengan la plena confianza de que pueden equivocarse. Además, la interacción es más natural cuando se practica este tipo de acciones. Se realizará reuniones del restaurante, pero fuera de ella. Se hará un paseo con los trabajadores en algún lugar campestre y se llevarán juegos tipo jincana. Además, se premiará a los trabajadores que fueron elegidos los mejores del mes.

B3. Tolerar el proceso

No siempre las cosas salen como se establecen, tanto en la parte estratégica como operativa de los trabajadores, por eso los jefes deben de proponer ideas para que pueda desarrollarse la organización y sobre todo que tengan la capacidad de sobrellevar la situación cuando este sea adversa. Se desarrollarán test psicológicos para medir la adaptabilidad al entorno y sobre todo mejorar las actitudes personales y profesionales. Estará a cargo de un psicólogo y un asistente que tomará pruebas de forma constante.

B4. Ofrecer reconocimientos

Es una manera de incentivar y motivar al personal, entregando reconocimientos tangibles como bonos económicos, regalos o presentes alusivos al personal, becas de estudio, entre otros; esto permite valorar el esfuerzo creativo de los trabajadores.

Asimismo, cada mes se entregará un bono al personal que cumpla con los tres indicadores de satisfacción laboral, mayor puntaje por los clientes, mayor entrega de servicio y mejor compañero de trabajo.

c. Comunicación abierta y compartida

C1. Fomentar el sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es esencial para que se logre un compromiso y, sobre todo, se pueda fomentar la comunicación compartida. Usar sistemas como equipos de radio interno o uso de grupos de WhatsApp para que puedan crear comunidades internas de los trabajadores, para que no solo se informen de la empresa, sino que, además, pueda fortalecerse las relaciones entre todos. Cuando un equipo no funciona correctamente, es porque la comunicación está fallando, esto genera confusión y caos. Se dispondrá de un concurso bimestral de "Crea tu historia en Hebrón", donde cada participante presenta su experiencia a modo de caricatura. Se califica el esfuerzo y el ganador expone su historia en el mural del restaurante.

d. Integración escalar

D1. Cambiar la mentalidad del trabajador

Debe de fortalecerse la cultura del “presentismo”, no por el hecho de permanecer más tiempo en el restaurante es mejor trabajador, por el contrario, la eficiencia se mide cuando el colaborador hace su trabajo en el tiempo adecuado. Se propondrá una serie de cursos talleres virtuales a cargo de un proveedor local para que los trabajadores puedan aprender aspectos teóricos inicialmente y luego lo ejecuten con casos prácticos.

D2. Racionalización y productividad

Se debe lograr tener un personal más competitivo y sobre todo productivo, esto permite que aprenda a mejorar y transmita esto al trabajador. Esta integración hace que las personas se integren de a pocos y aprendan a convivir entre ellos. Se premiará a los dos mejores trabajadores que hayan acumulado durante los tres meses una serie de puntajes hechas por los clientes y por los compañeros, se entregará un viaje por 2 días con todo pagado.







## **VI. Conclusiones**

En cuanto al analizar las dimensiones del concepto de aprendizaje organizacional en el restaurante turístico el Hebrón, aquí se ha encontrado que el aprendizaje organizacional no está interiorizado en la organización de tal manera no se conocen las actividades ni los planes generales de la empresa, esto sucede por la falta de preocupación de los responsables por mejorar la situación, ha provocado que exista una brecha en la intención de consolidar el equipo de trabajo, esto afecta no solo la cultura de trabajo sino que además las relaciones y la transmisión del conocimiento.

Luego de una serie de análisis se ha podido validar de forma exploratoria el concepto del aprendizaje organizacional, y se ha logrado definir tres dimensiones que son: la cultura como factor uno y base de la estructura organizacional, el factor dos que son los procedimientos como elemento mediador entre lo planificado y lo que se va desarrollar y, por último, el factor tres que es la ejecución vista como un elemento operativo.

Respecto al objetivo específico sobre medir el nivel de aprendizaje organizacional en el restaurante turístico el Hebrón, se ha podido determinar que las puntuaciones asignadas al nivel de aprendizaje organizacional y a los resultados obtenidos de la medición de la calificación promedio dada por los colaboradores, se tiene que el aprendizaje organizacional se encuentra percibido en la empresa en su nivel parcialmente bajo a un 2,52.

Y finalmente, se ha desarrollado la propuesta en base a cuatro pilares de la organización que toma los tres elementos necesarios del aprendizaje organizacional, siendo la cultura, el ambiente de aprendizaje, la comunicación abierta y compartida y la integración escalar. Con ello, se han planteado una serie de actividades para que se pueda potenciar el trabajo de los colaboradores, esta proyección está desarrollada de forma anual presentada en el plan detallado, además, de un presupuesto asignado por cada una de ellas que hace una suma total de inversión de 18,600 soles.



## **VII. Recomendaciones**

La primera sugerencia que se considera luego de los resultados obtenidos, es que haya un cambio sincero y total en los directivos de la empresa, este proceso de transformación requiere que la gerencia se involucre y afirme a su equipo de trabajo, deben entender que no sólo el personal operativo debe capacitarse sino también ellos; para que surta este cambio, es recomendable que puedan participar de Cursos online o Talleres donde puedan mejorar sus técnicas de gestión y habilidades, tanto blandas como duras, mejoren sus competencias como gerentes y tengan un pensamiento nuevo, que tiendan que la organización está expuesta más que a una “época de cambio” a un “cambio de época”.

Es importante que la empresa se preocupe por fortalecer los elementos del aprendizaje organizacional primero en cada una de las áreas de la empresa y luego con cada uno de los trabajadores, para que haya un efecto más directo, se debe mostrar los beneficios del trabajo en equipo incrementando su interés en la empresa, por eso es importante que El Hebrón tome las estrategias vertidas en esta investigación.

Para que el plan de interiorizar funcione, es necesario que se conozca bien a cada colaborador, las actividades plasmadas en la propuesta toman análisis importantes sobre el conocimiento de las personas, con los resultados, es recomendable que se elabore y defina un perfil del puesto mucho más efectivo, así mismo, el modelo de trabajador sea puesto como un referente para futuros requerimientos de personal.

Es importante que la gerencia evalúe la propuesta alcanzada en la investigación con el objetivo de incrementar el nivel de aprendizaje organizacional, pues todo lo establecido ha sido revisado y corroborado para que se propongan acciones modernas y directas.

## VIII. Referencias

- Ahumada, L. (2001). Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso
- Akbar, H. (2003). Knowledge Levels and their Transformation: Towards the Integration of Knowledge Creation and Individual Learning\*. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1997–2021
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-68.
- Alvarado, Parodi, & Ruiz. (2016). Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional con mediación de Engagement en técnicos de maquinaria pesada.
- Amaya, A. (2017). El clima organizacional y su relación con el compromiso laboral del personal administrativo de la empresa arenera Jaén SAC, de la ciudad de Trujillo
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes psicológicos*. 17. 53-70. 10.18566/infpsic.v17n1a03.
- Báez, R., & Zayas, P. (2016). Evaluación del Compromiso Organizacional en una distribuidora mayorista. Cuba.
- Bagozzi, R. and Yi, Y. (1988), “On the evaluation of structural equation models”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 No. 2, pp. 74-94.
- Bass, B. (1990). Theory, research and managerial applications. New York.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. California: Palo Alto.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). Transformational Leadership Mahwah. Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bantel, K. A. (1993). Strategic Clarity in Banking: Role of Top Management-Team Demography. *Psychological Reports*, 73(3\_suppl), 1187–1201.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 350-360.
- Betanzos, & Paz. (2007). Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 25-43.
- Cahuana, E. (2017). Estilos de Liderazgo de las directoras de las instituciones educativas iniciales. Puno.

- Campodonico, S. (2017). *Estilos de Liderazgo de los directores académicos de una institución de Educación Superior*. Lima.
- Carrasco, J. (2018). *Estilos de Liderazgo y Desempeño docente según percepción de los estudiantes de la escuela profesional de administración en la ULADECH-Católica*. Ayacucho.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: D.F.: Thomson.
- Cyert, P., & March, (2009). *Teoría del comportamiento de la empresa*. Madrid: Ed Prentice-Hall.
- Cortezzi, J. (2017). *Compromiso Organizacional y Comunicación Asertiva en los docentes de la escuela de Infantería del Ejército*. Lima.
- Cruzado, E. (2017). *Liderazgo transformacional de los directivos y su relación con el compromiso organizacional de los docentes en los colegios públicos*. San Martín.
- David, F. (2 de diciembre de 2013). *Administración Estratégica*. Diario El Comercio.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Delgado, E. et al. (2018). *Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes*. *AD-minister*, 32, 5 - 28
- De Vellis, R. (2003) *Scale Development*. Sage Publications Ltd. *Applied Social Research Method Series*. V (26).
- Dominguez, Ramírez, & García. (2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*. *Revista Nacional de Administración*, 59-70.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. *Polittical Science Quarterly*, 341-342.
- Forehan, & Gilmer, V. (1964). *clima laboral*.
- Freixanet, J., Rialp, A., & Churakova, I. (2019). *How Do Innovation, Internationalization, and Organizational Learning Interact and Co-evolve in Small Firms? A Complex Systems Approach*. *Journal of Small Business Management*.00 (00), 1-28.
- French, J., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Frkovich. (2018). *Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional*.
- García, D. (2010). *Satisfacción Laboral*. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Ginebra, J. (1997). *Lideres en Acción*. Colombia: McGraw Hill.

- Gilaninia, S. et al., (2013). Overview on the importance of organizational Learning and learning organization. *Journal of Research and Development*, 1 (2), 44-49.
- Gómez Díaz, María del Rocío (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*, (40), 1-30. [Fecha de consulta 9 de junio de 2020]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64646279001>
- Gomez, D. (2017). Compromiso Organizacional en colaboradores de una empresa privada. Chiclayo.
- Gomes, G. & Matte, R. (2017). Capacidade de aprendizagem organizacional, inovação e desempenho: estudo em pequenas e médias empresas (PMEs). *Revista de Administração*, 52, 163–175
- Gonzales, L., & Soto, S. (2018). Compromiso Organizacional de los profesores de un colegio de Cayaltí basado en el modelo de Meyer y Allen. Cayaltí.
- Guerrero, M. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional . *INNOVA Research Journal*, 134-144.
- Huertas, Z. (2016). Satisfacción laboral y Compromiso organizacional en los colaboradores del programa nacional de infraestructura educativa del MINEDU. Lima.
- Jiménez, D. (2017). Clima laboral y Compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa Ann Goulden. Piura.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 103-111.
- Kreitner, & Kinichi. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Estados Unidos: Routledge Press.
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista IIPSI*, 37-67.
- Londoño-Patiño, J. y Acevedo-Álvarez, C. (2017), El aprendizaje organizacional (AO) y el rendimiento empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje y el Rendimiento empresarial adoptando el enfoque de las capacidades de aprendizaje dinámico. (30 de septiembre de 2017). *Revista CEA*, vol. 4, N ° 7, 2018. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3519477>
- Loza, E. (2014). Liderazgo y Compromiso Organizacional en los docentes de la institución educativa particular Simón Bolívar de la ciudad de Tarapoto. Tarapoto.
- Lozano, M. (2016) El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas* Vol. 9, No. 2, 2016, pp. 87-97

- Mancha, G., & Zuñiga, D. (2017). Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional del personal administrativo en la municipalidad distrital de Acoria. Huancavelica.
- Martínez, J. (2016). Diagnóstico del compromiso organizacional de los distribuidores independientes de la empresa omniflife en la ciudad de Chiclayo. Chiclayo.
- Medina, F. (2016). Estilos de Liderazgo y Compromiso organizacional en los docentes de la instituciones educativas del nivel secundario. Andahuaylas.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Mina, C. (2018). Percepción del estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes del bachillerato de la corporación educativa adventista. Cali.
- Ortíz, M. (2018). Compromiso organizacional y desempeño en el aula del profesorado de instituciones educativas públicas. Lima.
- Palomo, M. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC.
- Passaillague, R. & Estrada, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 4(2).
- Pérez, C. (2016). El clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional: caso Sipán distribuciones S.A.C. Chiclayo: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Pintado, E. (2011). Comportamiento Organizacional: generación y liderazgo conductivo del talento humano. Lima: Autores Nacionales.
- Ponds, & Ramos. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación.
- Quiroz, M. (2017). Caracterización del proceso de aprendizaje organizacional en united Airlines, chile. Perspectiva de los trabajadores. (tesis de posgrado). Universidad de Chile. Santiago.
- Rani, G. (2017). The impact of organizational learning on work performance. Osmania University College of Commerce and Business Management
- Ríos, M., Tellez, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 103-125.
- Rivera, O. (2010). "Compromiso Organizacional de los Docentes de una institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas". Lima: Tesis para Optar el título de Magister en Educación, con Mención en Gestión de la Educación. .
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: D.F.: Pearson.
- Santiago, K. (2018). *Calidad de vida profesional y aprendizaje organizacional en una muestra de colaboradores de servicio y producción de un restaurante de Lima, Perú*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.
- Schneider. (1975). *Percepción del clima laboral*.
- Smith, K. G., & Cao, Q. (2007). An entrepreneurial perspective on the firm-environment relationship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 329–344.
- Smith, K. & Saxton, A. (2011). *The Challenge of Organizational Learning*. Nonprofit Management. Obtenido de: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_challenge\\_of\\_organizational\\_learning#](https://ssir.org/articles/entry/the_challenge_of_organizational_learning#)
- Sobral, J. (1998). *Conducta Política Individual*. Madrid: Pirámide.
- Szabó, Zs. R. (2012): *Stratégiai adaptáció és kettős (verseny)képesség. Magyarországon 1992 és 2000 között*. Budapest: Aula Kiadó
- Tejada, J., & Arias, F. (2005). *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Enseñanza e investigación en Psicología.
- Vega, J.; Martínez, M. & Montoya, N. (2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes. *Investig. adm.* 48 (124)
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 418-28.
- Yang, J. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83–90.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

## IX. Anexos

### Anexo 1. Constancia de autorización de uso de datos

CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA RESTAURANTE TURÍSTICO  
HEBRÓN

Chiclayo, 4 de julio 2019

Lic. Valeria Tamara Llontop Hernández  
Directora de la escuela de Administración de Empresas  
Universidad Santo Toribio de Mogrovejo

Presenta. —

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que el **Sr. Segundo Esteban Acosta Baldera** identificado con **DNI: 47097937**, alumno de la Escuela de Administración de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, que Usted representa ha sido admitido para realzar su investigación de tesis en nuestra empresa, tendiendo como fecha de inicio 8 de julio del 2019 y como fecha de culminación 31 de octubre del 2019.

Aprovechando la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Atentamente

La Recepción de este documento  
no indica la aceptación del mismo

Fecha: 04-07-19

Hora: 10:22 PM

Recepcionado Por: [Firma]

**Anexo 2**

<b>Guía de entrevista de aprendizaje organizacional</b>	
1.	¿Considera que sus actividades que realizan van de la mano con el plan general de la empresa?
2.	¿Se explica correctamente los detalles al momento de realizar una actividad?
3.	¿Las tareas que se realizan de manera repetitiva están previamente estandarizadas?
4.	¿La empresa reconoce el buen desempeño de cada trabajador?
5.	¿Los supervisores realizan las instrucciones adecuadas en las actividades que desarrollan los colaboradores?
6.	¿La administración gestiona los sistemas de retroalimentación para evitar errores repetitivos?



## Cuestionario aplicado

### 1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Estimado colaborador se le solicita su disposición para responder las siguientes preguntas, con el fin de contribuir al desarrollo del proyecto de tesis con el tema: “Propuesta de aprendizaje organizacional, para el restaurante turístico el Hebrón S.A.C. Chiclayo - 2019”.

**Instrucciones:** Marque con un aspa (X) donde crea conveniente. Tomar en cuenta siguiente escala de acuerdo al valor mostrado:

**1. Totalmente en desacuerdo, 2. En Desacuerdo, 3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo**

**SEXO:** Masculino ☐ Femenino ☐

**Edad:** Hasta 25 años \_\_\_\_ Mayor de 25 a 35 años \_\_\_\_

Mayor de 35 a 45 años \_\_\_\_ Mayor de 45 años \_\_\_\_

**Estado civil:** Soltero \_\_\_\_ Conviviente/Casado \_\_\_\_ Divorciado \_\_\_\_ Viudo \_\_\_\_

**Tiempo de permanencia en la empresa:**

Menor a 1 año \_\_\_\_ Mayor de 1 a 3 años \_\_\_\_

Mayor de 3 a 6 años \_\_\_\_ Mayor de 6 años \_\_\_\_

ITEM		Innecesario	Necesario	Importante	56 Observación
<b>DIMENSIÓN CLARIDAD ESTRATÉGICA</b>					
1	Las actividades que realizo en mi área de trabajo van de la mano con el plan general de la empresa.				
2	Me explican correctamente los detalles de la tarea que debo realizar en mi área de trabajo.				
3	Utilizo en forma correcta las herramientas que me brinda la empresa para realizar mis tareas.				
4	Las actividades no rutinarias que realizo son previamente planeadas por el encargado.				
<b>DIMENSIÓN DE ADAPTACIÓN.</b>					
5	Siempre recuerdo los detalles de las instrucciones u órdenes que me da mi supervisor.				
6	Cualquier información necesaria para realizar mi trabajo la puedo obtener en cualquier momento.				
7	Cumpliendo con mis tareas en el momento adecuado puedo prevenir problemas futuros.				
8	Normalmente logro predecir cambios en mi trabajo, que luego compruebo que se dan.				
9	Me felicitaron por la manera de actuar ante alguna circunstancia inesperada.				
10	Mi manera de trabajar es aceptada por mis colegas.				
<b>SIGNIFICADOS COMPARTIDOS</b>					
11	El desempeño de toda la empresa depende del buen desempeño de cada uno.				
12	Realizo comentarios que afectan el trabajo de mis compañeros sin tener pruebas concretas.				
13	Acepto las críticas negativas que hacen mis compañeros de las actividades que realizo.				

<b>RELACIÓN DE PROCESOS Y RESULTADOS.</b>					
14	Siempre cumplo con las metas de trabajo.				
15	La empresa premia los buenos resultados con algún reconocimiento.				
16	Causa satisfacción cuando mi área de trabajo alcanza los objetivos propuestos.				
17	La administración pone mucho interés en que no se cometan los mismos errores.				
<b>EXPERIENCIA INSTITUCIONAL</b>					
18	Cada tarea que realizo esta estandarizada.				
19	Siempre administro mi tiempo para cumplir con todas las tareas encomendadas.				

<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>	N° TA _____ N° TD _____
<b>COMENTARIO GENERALES</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	

## Anexo 3 Constancia de validación de experto de cuestionario y / o entrevista

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		
	PROFESIÓN	
	ESPECIALIDAD	
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	
	CARGO	
<b>PROPUESTA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA EL RESTAURANTE TURÍSTICO EL HEBRÓN S.A.C. CHICLAYO - 2019</b>		
<b>DATOS DEL TESISISTA</b>		
NOMBRES	Segundo Esteban Baldera Acosta	
ESPECIALIDAD	Escuela de administración	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario para la variable aprendizaje organizacional	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>GENERAL:</b> Desarrollar una propuesta de aprendizaje organizacional para el restaurante turístico Hebrón, Chiclayo – 2019.	
	<b>Objetivos específicos</b> Determinar el nivel de aprendizaje organizacional en los trabajadores del restaurante turístico Hebrón, Chiclayo 2019. Identificar el nivel de la claridad estratégica de los colaboradores del restaurante turístico Hebrón, Chiclayo – 2019. Identificar el nivel de adaptación en los colaboradores del restaurante turístico Hebrón, Chiclayo – 2019 Identificar el nivel de Significados compartidos en los colaboradores del restaurante turístico Hebrón, Chiclayo – 2019 Identificar el nivel de Relación de procesos y resultados en los colaboradores del restaurante turístico Hebrón, Chiclayo – 2019 Determinar el nivel de experiencia institucional en los colaboradores del restaurante turístico Hebrón, Chiclayo – 2019.	

Evalúe cada ítem del instrumento marcando con un aspa en “TA” si está totalmente de acuerdo con el ítem o “TD” si está totalmente en desacuerdo, si está en desacuerdo por favor especifique sus sugerencias

**DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO**

El instrumento consta de 19 ítems que han construidos bajo la revisión rigurosa de la teoría descrita y expuesta en esta investigación. Asimismo, ellas tienen un listo de alternativas son: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo