



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

TESIS

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DEL DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS, 2016

PRESENTADO POR

EDWIN MESCCO CÁCERES

ASESOR:

MGR. SIMÓN JOSÉ CAMA FLORES

PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y

GESTIÓN ESTRATÉGICA CON MENCIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS

HUMANOS

MOQUEGUA - PERU

2018

INDICE DE CONTENIDO

Pág.	
	DEDICATORIA i
	AGRADECIMIENTOS iv
	INDICE DE CONTENIDO..... v
	ÍNDICE DE TABLAS viii
	ÍNDICE DE GRÁFICOS ix
	RESUMEN..... x
	ABSTRACT xiii
	INTRODUCCIÓN xvi
	CAPÍTULO I..... 1
	EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 1
1.1.	Descripción de la Realidad Problemática..... 1
1.2.	Definición del problema..... 5
1.2.1.	Problema general..... 5
1.2.2.	Problemas específicos 5
1.3.	Objetivo de la investigación..... 6
1.3.1.	Objetivo general 6
1.3.2.	Objetivos específicos 6
1.4.	Justificación y limitaciones de la investigación..... 7
1.4.1.	Justificación práctica..... 7
1.4.2.	Justificación teórica..... 7

1.4.3.	Justificación metodológica.....	7
1.4.4.	Justificación social	8
1.4.5.	Limitaciones.....	8
1.5.	Variables.....	8
1.6.	Hipótesis de la investigación.....	9
1.6.1.	Hipótesis general.....	9
1.6.2.	Hipótesis específicos.....	9
CAPITULO II		11
MARCO TEÓRICO.....		11
2.1.	Antecedentes de la investigación	11
2.2.	Bases teóricas	16
2.3.	Marco conceptual.	43
CAPITULO III.....		56
MÉTODO.....		56
3.1.	Tipo de investigación	56
3.2.	Diseño de investigación.....	56
3.3.	Población y muestra.	58
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
3.5.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	60
CAPÍTULO IV		62
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		62
4.1.	Presentación de resultados por variables.....	62
4.2.	Contrastación de hipótesis.....	75
4.2.1.	Hipótesis general.....	76
4.2.2.	Hipótesis específicas.....	77
4.3.	Discusión de resultados.....	84

CAPITULO V	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
5.1. Conclusiones	91
5.2. Recomendaciones	93
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXO.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Registros Académicos de la UNAJMA.....	58
Tabla 2	Rangos de confiabilidad.....	63
Tabla 3	Estadísticas de fiabilidad de todo el instrumento.....	63
Tabla 4	Estadísticas de fiabilidad del instrumento - aprendizaje organizacional	63
Tabla 5	Estadísticas de fiabilidad del instrumento – desempeño laboral.....	64
Tabla 6	Frecuencias de variable aprendizaje organizacional.....	64
Tabla 7	Frecuencias de dimensión dominio personal.....	66
Tabla 8	Frecuencia de dimensión modelos mentales.....	67
Tabla 9	Frecuencias de dimensión visión compartida.....	69
Tabla 10	Frecuencias de dimensión aprendizaje de equipo.....	70
Tabla 11	Frecuencias de dimensión pensamiento sistémico.....	72
Tabla 12	Frecuencias de variable desempeño laboral.....	73
Tabla 13	Rangos que determinan el grado de correlación.....	75
Tabla 14	Relación aprendizaje organizacional y desempeño laboral.....	77
Tabla 15	Relación dominio personal y desempeño laboral.....	78
Tabla 16	Relación modelos mentales y desempeño labora.....	79
Tabla 17	Relación visión compartida y desempeño laboral.....	81
Tabla 18	Relación aprendizaje de equipo y desempeño laboral.....	82
Tabla 19	Frecuencias de variable aprendizaje.....	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1	Esquema simple del proceso de motivación.....	42
Figura 2	Gráfica de barras de variable aprendizaje organizacional.....	65
Figura 3	Gráfica de barras de dimensión dominio personal	67
Figura 4	Gráfica de barras de dimensión dominio personal	68
Figura 5	Gráfica de barras de dimensión visión compartida	70
Figura 6	Gráfica de barras de dimensión aprendizaje en equipo	71
Figura 7	Gráfica de barras de dimensión pensamiento sistémico.....	73
Figura 8	Gráfica de barras de variable desempeño laboral.....	74

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, fue realizado en el Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, cuyo objetivo principal estuvo determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral, para tal efecto se utilizó, el método deductivo con un enfoque cuantitativo, investigación no experimental, descriptivo correlacional de corte transversal.

No obstante en el presente trabajo de investigación se obtuvo una fiabilidad de instrumento que mide el variable n° 01: Aprendizaje organizacional, indica que el instrumento es de excelente confiabilidad, según el resultado obtenido 0,863; mientras que la fiabilidad de instrumento que mide variable n° 02: Desempeño laboral, indica que el instrumento es de excelente confiabilidad, según el resultado obtenido 0,861; por otro lado el resultado que se observa en la tabla n° 14, expresa que se debe rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por cuanto se afirma a un nivel de confianza del 99% que, el aprendizaje organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Cabe mencionar también el resultado más relevante de los resultados estadísticos es que la mayoría de los encuestados, vale decir el 80 % (104 estudiantes) perciben que el pensamiento sistémico se manifiesta que algunas veces, casi siempre y siempre que si se logra desarrollar en las sesiones de clase de los docentes, siendo el pensamiento sistémico la actividad realiza por la mente con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema

y resolver el problema que presenten sus propiedades emergentes, desde luego es un modo de pensamiento holístico que contempla el todo de sus partes, así como las conexiones entre estos, así como también integra el pensamiento creativo, el estratégico y el control para obtener que todos los proyectos organizacionales aterricen en acciones de práctica, entonces podemos decir que el pensamiento sistémico va más allá de lo que muestra un suceso aislado, desde luego para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos y las partes que los protagonizan, permitiendo mayor conciencia para comprenderlos, de manera tal que se pueda tener mayor capacidad para poder influir entre las partes.

Por otro lado es importante considerar que el desempeño laboral en las organizaciones es un concepto multidimensional, por cuanto no siempre se desarrollan las actividades individuales de manera simétrica, por otro lado no existen mecanismos de medida o cálculos de acuerdo a modelos matemáticos sobre el aprendizaje organizacional; siendo el aprendizaje organizacional, considerado como la capacidad de generar nuevas ideas y diseminarlas por toda la organización. Permite a las empresas crear, mantener, mejorar y organizar el conocimiento y la rutina de sus actividades y cultura para utilizar las habilidades de su fuerza de trabajo de modo cada vez más eficiente, por consiguiente el aprendizaje organizacional es la interacción dinámica entre las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje, los conocimientos y los procesos de aprendizaje organizacional, determinan la capacidad de las organizaciones, cuyos efectos sobre los resultados de la organización son moderados por la gestión del conocimiento.

Ello involucra que, en el departamento académico de ciencias empresariales, debe priorizar potenciar en pensamiento sistémico de modo que las dimensiones restantes sean aliados estratégicos a mejorar si se trata de lograr el mejor desempeño laboral docentes.

Palabras claves:

Aprendizaje Organizacional (Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento sistémico); Desempeño Laboral: (Condiciones de trabajo y Motivación)

ABSTRACT

The present research work was carried out in the Academic Department of Business Sciences of the National University José María Arguedas, whose main objective was to determine the relationship that exists between organizational learning and work performance, for the desired effect, the deductive method with a quantitative approach, non-experimental research, cross-sectional descriptive correlation.

However, in the present research work we obtained an instrument reliability that measures the variable n ° 01: Organizational learning, indicates that the instrument is of excellent reliability, according to the result obtained 0.863; while the reliability of the instrument that measures variable n ° 02: Labor performance, indicates that the instrument is of excellent reliability, according to the result obtained 0.861; On the other hand, the result observed in table n ° 14, expresses that the null hypothesis must be rejected and the alternative hypothesis accepted, as it is affirmed at a level of confidence of 99% that, organizational learning is directly related to the work performance of the Teachers of the Academic Department of Business Sciences of the National University José María Arguedas, Andahuaylas. It should also be mentioned that the most relevant result of the statistical results is that the majority of respondents, that is to say 80% (104 students) perceive that systemic thinking is manifested that sometimes, almost always and always if it is possible to develop in the class sessions of the teachers, being systemic thinking the activity performed by the mind in order to understand the functioning of a system and solve the problem presented by its emerging properties, of course it is a holistic way of thinking that contemplates the whole of its parts, as well as the connections between them, as well as integrating creative thinking,

strategic thinking and control to get all organizational projects to land in practice actions, then we can say that systemic thinking goes beyond what it shows an isolated event, of course to reach deeper understandings of the events and the parts that they are protagonists, allowing greater awareness to understand them, in such a way that they can have greater capacity to be able to influence between the parties.

On the other hand, it is important to consider that job performance in organizations is a multidimensional concept, since individual activities are not always developed in a symmetric manner, on the other hand there are no measurement mechanisms or calculations according to mathematical models on organizational learning.; being organizational learning, considered as the ability to generate new ideas and disseminate them throughout the organization. It allows companies to create, maintain, improve and organize the knowledge and routine of their activities and culture to use the skills of their workforce in an increasingly efficient way, therefore organizational learning is the dynamic interaction between sources, learning levels, culture and conditions for learning, knowledge and organizational learning processes, determine the capacity of organizations, whose effects on the results of the organization are moderated by knowledge management.

This implies that in the academic department of business sciences, it should prioritize empowering systemic thinking so that the remaining dimensions are strategic allies to improve if it is to achieve the best job performance teachers.

Keywords:

Organizational Learning (Personal Domain, Mental Models, Shared Vision, Team Learning and Systemic Thinking); Work Performance: (Working conditions and Motivation)

INTRODUCCIÓN

Entender y comprender la naturaleza del Aprendizaje Organizacional y Desempeño Laboral es uno de las preocupaciones más álgidas de ciencias empresariales en el mundo actual, el mayor interés recae directamente al área funcional de recursos humanos de todas las organizaciones, a partir de la búsqueda de respuestas sobre el origen de ventajas competitivas y comparativas que permiten a las empresas ser cada vez más exitosas, respecto a otras que solo propugnan hacer el mero cumplimiento de sus objetivos.

Evaluación del desempeño es la capacidad de otorgar valor cuantitativo al trabajo del colaborador en función a un conjunto de estándares. La evaluación del desempeño además es un proceso que retroalimentador y motivador para quienes son evaluados, este proceso repetitivo busca la mejora continua a través de la mejora de los puntos críticos de cada evaluación.

Sin embargo, el contexto actual los gerentes y directivos de las organizaciones consideran a este proceso de forma integrada (estableciendo metas, capacitar a la fuerza laboral y luego evaluarla y recompensarla) con mucho interés.

Recordemos que evaluar y sobre todo el desempeño laboral de los colaboradores en una organización, es la actividad más compleja, sin embargo no se puede soslayar esta actividad tan importante, pese a que existen diferentes modelos de evaluar el desempeño laboral, ningunas son las más efectivas, las razones de esta situación radica en que cada ser humano al margen de tener documentos sustentatorios como es su file,

que solamente representa aquellos aspectos comprobables, ello representaría como la cima de un iceberg, ¿pero qué hay de otros aspectos más significativos a evaluar en la evaluación del potencial de una persona? Por ejemplo psicológico, emocional, etc., estos aspectos aun seguirán siendo pendientes a investigar, en este trabajo de investigación le daremos mayor énfasis en la relación existente entre los ítems de las variables aprendizaje y desempeño.

Estas razones teóricas y conceptuales son suficientes, pero que nos llama poderosamente la atención para poder llevar a cabo el proceso de investigación en el Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, ya que por su naturaleza de formar profesionales, implica en los docentes capacitarse constantemente, sobre todo en las nuevas tendencias de gestión moderna de recursos humanos, sin lugar a duda ello no pudiera tener mejor relevancia, si no son ellos (docentes) quienes deben demostrar una actitud de aprendizaje, y por efecto de la misma mantener un mejor desempeño laboral que hace mucha falta en toda institución del mundo actual.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Durante las décadas de los 80, 90 se puede notar el rol que tiene el cambio en el sector empresarial. La revolución del entorno, caracterizada por cambios impredecibles, especialmente en cuanto al funcionamiento empresarial y específicamente en la gestión de recursos humanos, la creación de cultura y clima catalizador del aprendizaje organizacional, es un reto. Debido a que la acometividad radica en ser diferentes a nuestra competencia, es razón por la cual, en un mundo moderno de industrialización tecnológica y de las sociedades modernas cada vez más enraizada en aprendizaje, es evidente el latente riesgos no solo de aquellos naturales o conocidos, hasta las imaginaciones ideales de una sociedad empresarial post moderna, el proceso de aprendizaje organizacional se ha convertido en una arma secreta llamado capital intelectual, el único patrimonio de las empresas, la nueva economía se caracteriza por el inminente riesgo al que está expuesta la organización que busca el desarrollo a través de la tecnología o industrialización. La incertidumbre radica en los diferentes sectores

interesados como la política, los tecnócratas y la población común. Sin lugar a duda todas las organizaciones del mundo en la actualidad impulsan el aprendizaje y comienzan a dar mayor énfasis a esta predominante herramienta de la competitividad empresarial, reparando en el legado de Peter Senge, a partir de estas premisas podemos analizar a las organizaciones capaces de innovar y reinventarse llamas las organizaciones inteligentes donde el valor de sus colaboradores constituye el valor de la organización con suficiente destreza para alcanzar sus objetivos y resultados.

Es preciso tratar por añadidura a las condiciones de trabajo que las organizaciones tratan de implementar de manera estratégica. Impulsando el trabajo y adecuado para mantener al potencial humano lo más motivado posible, por ello y por muchas razones las compañías de alcance mundial están reflatando estos elementos vitales si quieren mantenerse latentes en un mercado altamente cambiante y enfrentados entre los competidores, finalmente es preciso resaltar que para sobrevivir a la guerra de los mercados es mejor utilizar como armas estratégicas sobre los aspectos antes mencionados para él logra racional de los objetivos organizacionales. Sin embargo el proceso de gestión del talento humano en el Perú está en su etapa primigenia, ello obedece a que las empresas en un 95% son pertenecientes al segmento del micro y medianas empresa y una gran mayoría de ellas se gestiona de manera empírica, por cuanto se desconocen la parte teórica y técnica, ello se puede corroborar con las afirmaciones en líneas abajo.

El recurso humano se ha convertido en un activo valioso en las organizaciones, es por ello que la gestión de este apreciado recurso merece una adecuada motivación

e incentive que se traducirá en productividad formando así parte importante de la organización adoptando compromiso con la misma. En el periodo 2007-2010, en las principales empresas productoras de energía eléctrica del Perú han marcado un claro desarrollo en la gestión del recurso humano, asignando recurso económico para beneficios sociales que resulten atractivos y competitivos, lo que contribuye a la eficiencia y la competitividad de dichas empresas

En el Perú no es tan fácil hablar de gestión humana, ya que nuestro país adolece de falencias jurídicas en temas de protección a los trabajadores.

Según el INEI para el 2016, el 73% de empleos en el Perú son informales. Sobre esto, la Organización Internacional del Trabajo señala que la explotación laboral tiende a presentarse en entornos de informalidad y pobreza extrema.

Por ello el Aprendizaje Organizacional es de suma importancia sobre todo en el mundo académico, si se quiere lograr el Desempeño Laboral eficiente, para tal fin, la Universidad Nacional José María Arguedas, posee una partida presupuestaria especial, ello es distribuido actualmente entre los docentes de las tres escuelas profesionales, sin embargo no es suficiente dado que existen otros factores que afectan al desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales, cabe mencionar que a la actualidad en esta facultad albergan 27 docentes entre ordinarios o nombrados, quienes a su vez son provenientes de diferentes partes del Perú, desde luego eso hace pensar que cada uno de ellos tienen diferencias en términos: culturales, religiosas, ideologías, usos, costumbres, etc. Este hecho hace que no se logre una identidad en la institución más aun en el departamento, esto hace que los docentes en cuanto al dominio personal se

muestran indiferentes de sus aspiraciones personales, más aun cuando ello significa aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y en base a eso podremos identificar la visión de la organización y desde luego proponer soluciones creativas a los problemas del departamento, por otro lado los modelos mentales generan restricciones de las nuevas paradigmas que se incorporan en el mundo empresarial actual, Conocernos y saber manejarnos nos permitirá promover formas de comunicación efectivas en nuestra institución. Otro de los problemas recurrentes de los docentes en cuanto a la visión compartida, por lo general mantienen una actitud personalista y no se piensa en conjunto, dado que cada miembro de la organización debe sentirse identificado y comprometido con el equipo de trabajo, a la actualidad los miembros integrantes mantienen una comunicación restringida, por ello se pierde fortaleza en los equipos de trabajo centrándose, se debe pensar juntos para tener mejores ideas, se percibe también ejecución de trabajos aislados, debido a que no existe un pensamiento sistémico ello mitiga el cumplimiento ideal de las actividades individuales, desde luego el objetivo general del Departamento Académico de Ciencias Empresariales.

En ese sentido en toda organización, sobre todo en una institución académica, el potencial humano es uno de los pilares fundamentales por cuanto la motivación no se aplica estratégicamente para mejorar el desempeño laboral de los docentes, frente a estos problemas mencionados en líneas arriba, se pretende, a través de esta investigación indagar como el aprendizaje organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas.

1.2. Definición del problema.

1.2.1. Problema general

¿En qué medida el aprendizaje organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2016?

1.2.2. Problemas específicos

¿De qué manera el dominio personal se relaciona con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?

¿En qué medida los modelos mentales se relacionan con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?

¿De qué manera las visiones compartidas se relacionan con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?

¿En qué medida los aprendizajes en equipo se relacionan con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?

¿De qué manera los pensamientos sistémicos se relacionan con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?

1.3. Objetivo de la investigación.

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre el dominio personal y el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

Determinar la relación que existe entre los modelos mentales y el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

Determinar la relación entre la visión compartida y el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

Determinar la relación que existe entre el aprendizaje en equipo y el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas

Determinar la relación entre el pensamiento sistémico y el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

1.4. Justificación y limitaciones de la investigación.

1.4.1. Justificación práctica

Esta investigación se justifica porque aportará sugerencias para mejorar el aprendizaje organizacional de los docentes del Departamento Académico de Ciencia Empresariales, mejorar estrategias, capacidades, habilidades sobre el tema, la misma que ayudará a mejorar el desempeño de los docentes en términos de: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo, pensamiento sistémico, condiciones de trabajo y motivación.

1.4.2. Justificación teórica

El presente trabajo de investigación mantiene una justificación teórica por cuanto las teorías utilizadas guardan una relación congruente con las variables siguientes Aprendizaje organizacional, desempeño laboral y sus respectivas dimensiones tales como: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo, pensamiento sistémico, condiciones de trabajo y motivación respectivamente, cabe mencionar que las teorías utilizadas se ciñen al contexto real del problema.

1.4.3. Justificación metodológica

Esta investigación se justifica por ofrecer instrumentos de consulta validada y confiable, que permitirá alcanzar los objetivos planteados, así como también respuestas a los problemas planteadas, así como también las herramienta e instrumentos utilizados

son fiables y validados, finalmente los resultados a las que se alcanzarán sean útiles para las futuras investigaciones indagando sobre las variables objeto de estudio de esta investigación.

1.4.4. Justificación social

La justificación social, están íntimamente ligadas a los acontecimientos que viene suscitándose actualmente en dicha institución. Tanto como el proceso de aprendizaje organizacional, así como el desempeño laboral, puntos en investigación y su respectivo resultado coadyuvará a las autoridades de la universidad, así como también de otras organizaciones utilizar como modelo para la toma de decisiones, este hecho tendrá repercusión directa en todos los grupos de interés del departamento.

1.4.5. Limitaciones

Entre las limitaciones más resaltantes en el presenta trabajo de investigación titulado “Aprendizaje organizacional y su relación con el desempeño laboral” fue el tiempo, y la complejidad de delimitar la muestra, por otro lado, el tamizado de la información, así como el proceso de interpretación de los resultados estadísticos se recurrió a expertos para dar mejor relevancia al presente trabajo.

1.5. Variables.

Determinación de variables de estudio:

Variable 1: Aprendizaje Organizacional

Dimensiones:

- Dominio personal.
- Modelos mentales
- Visión compartida.
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico

Variable 2: Desempeño Laboral

Dimensiones:

- Condiciones de trabajo
- Motivación

1.6. Hipótesis de la investigación.**1.6.1. Hipótesis general**

El aprendizaje organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2016

1.6.2. Hipótesis específicos

HE1: El dominio personal se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

HE2: El modelo mental se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

HE3: La visión compartida se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

H34: El aprendizaje en equipo se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

HE5: El pensamiento sistémico se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Antecedente Internacional

Mayorca (2010) cuya tesis tiene como título: “Aprendizaje organizacional como factor de cambio caso: facultad de ciencias económicas universidad de Cartagena” (Tesis para optar el título de Magister en Administración hecho en Cartagena-Colombia), el mismo que obtuvo las siguientes conclusiones: el desarrollo de esta investigación se pudo lograr estudiar el proceso del aprendizaje organizacional como una fuente de cambio en las actividades que integran a la facultad de ciencias económicas en Cartagena, se obtuvo información que ha sido de gran relevancia con respecto a los temas propuestos y se logró analizar sus características principales, realizando así una propuesta de mejora orientada al progreso del aprendizaje.

López (2014) cuyo tesis tiene como título: “Relaciones entre el aprendizaje organizativo, las estrategia de diversificación tecnológica y el desempeño laboral: un

estudio empírico en empresas manufactureras en España” (Tesis doctoral hecho en España), el mismo que obtuvo las siguientes conclusiones: En primer lugar, la confirmación del impacto que ejerce los aprendizajes de exploración y explotación sobre el desempeño, de forma individual y combinada, resalta la pertinencia que tiene el enfoque emergente del aprendizaje organizativo ambidiestro. Este resultado plantea un desafío para las organizaciones que deben encontrar un equilibrio en sus acciones para promover el desarrollo simultáneo de ambos tipos de aprendizaje. En organizaciones más grandes que cuentan con suficientes recursos, se puede asumir el enfoque de la ambidextra estructural que permite a la empresa dividir sus actividades de exploración y explotación en unidades independientes que se especialice en cada uno de los tipos de aprendizaje, pero integradas a través de una visión común y mecanismos de enlace que permiten combinar los resultados de ambas dimensiones hacia un mismo norte estratégico. En organizaciones más pequeñas se puede asumir un enfoque de ambidextra contextual a través de sistemas que impulsen a los individuos a equilibrar sus esfuerzos y recursos entre las actividades de exploración y de explotación. En ambos casos es importante que los directivos desarrollen los estilos de liderazgo que mejor favorece estas capacidades y desarrollen una articulación entre la estructura, la cultura corporativa, las políticas de recursos humano. Las tecnologías y las estrategias que mejor pueden ayudar al desarrollo del aprendizaje ambidiestro.

En segundo lugar, la evidencia de la superioridad estratégica de la diversificación relacionada y la especialización sobre la diversificación no relacionada invita a mejorar los criterios de decisión al momento de definir las posibles direcciones de crecimiento

de una empresa. Se ha observado que existen diferentes motivaciones posibles que pueden llevar a que una empresa se diversifique. Tomando en cuenta los resultados de esta investigación, se puede plantear que las motivaciones legítimas que pueden impulsar un mayor desempeño son aquellas que se orientan hacia la diversificación en negocios relacionados, tales como la búsqueda de sinergias y el aprovechamiento de recursos y capacidad excedentes hacia actividades con tecnologías similares. Por su parte, Las motivaciones de reducción del riesgo global y de general subsidios cruzados entre negocios no relacionados para disminuir los costes de transacción podrían llevar a tomar una decisión equivocada que impactaría negativamente sobre el desempeño, tal como sucede en las empresas con diversificación no relacionada.

Finalmente, cuando la empresa ya tiene una estrategia de desarrollo implantada, la cual no es fácil de cambiar de la noche a la mañana, es posible identificar cual es el tipo de aprendizaje que mejor le puede ayudar a sacar provecho de las ventajas y minimizar las limitaciones de dicha estrategia. En caso de las empresas especializadas, es importante desarrollar un esfuerzo más consciente para mejorar el aprendizaje de exploración, ya que este puede ayudar a superar la inercia que caracteriza a estas organizaciones. En el caso de las empresas con diversificación no relacionada, es importante desarrollar un esfuerzo más consciente para mejorar el aprendizaje de explotación, ya que este puede ayudar superar las barreras de entrada y mejorar la eficiencia y rentabilidad a corto plazo en los múltiples negocios en que participan. En el caso de la empresa con diversificación relacionada no se ha encontrado claramente un impacto diferencial de los aprendizajes. Aun así, no se debe olvidar la

recomendación inicial sobre la importación del aprendizaje ambidiestro, que de todos modos es importante para todas las empresas.

Ramírez (2011) cuyo tesis tiene como título: “La influencia de las tácticas políticas y el compromiso de los empleados hacia la empresa en el aprendizaje organizativo: Propuesta y aplicación de un modelo de mejora basado en el conocimiento para la Pequeña y Mediana Empresa en el sector del calzado en México” (Tesis doctoral hecho en Madrid - España), el mismo que obtuvo las siguientes conclusiones: Los resultados de la investigación muestran hacia la posibilidad de que la PYME sea capaz de superar los obstáculos estructurales y las relaciones desiguales que mantiene con la gran empresa mediante el aprovechamiento de ventajas diferentes al tamaño, como por ejemplo, el tiempo de respuesta, la calidad, la innovación y por supuesto el uso y la gestión más eficiente del conocimiento para lo cual propusimos tanto una propuesta metodológica para administrar el conocimiento en cada empresa así como el establecimiento de una red de conocimiento especializada para el sector calzado, con la asesoría y supervisión de la Universidad de Guadalajara y la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco.

Antecedente Nacional

Arnin (2010) cuya tesis tiene como título: “relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la facultad de agropecuaria y nutrición de la una enrique guzmán y valle 2010”. El concluyo que: Los análisis estadísticos realizados demuestran la existencia de relaciones significativas y positivas entre Aprendizaje Organizacional y Desempeño Laboral de los Docentes de la Facultad de Agropecuaria

y Nutrición de la UNE Enrique Guzmán y Valle. El análisis comparativo de la Prueba de Aprendizaje Organizacional por Sexo indica que existen diferencias estadísticas significativas en todos los casos, notándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones. El análisis comparativo del Desempeño Laboral Docente por Sexo indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno, por lo que los docentes y las docentes presentan las mismas características respecto de su desempeño laboral. Los resultados del análisis de varianza de la Motivación para el estudio por año académico indican que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Aprendizaje en la Organización, Cultura del Aprendizaje, Formación y el Total del Aprendizaje Organizacional. El análisis comparativo de las escalas del Desempeño Laboral por Departamento Académico, realizado a través del análisis de Varianza de un factor, permite observar que no existen diferencias estadísticas significativas en ninguno de los casos.

Mayuri (2010) cuyo tesis tiene como título: “Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006” (Tesis doctoral hecho en Lima - Perú), el mismo que obtuvo las siguientes conclusiones: Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un noventa y cinco por ciento que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006. Como resultado del trabajo de investigación se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa. Los

participantes del curso de capacitación consideran que una mejor medición de los resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que releja el conocimiento y practica de los conocimientos alcanzados.

Inche (2010) cuya tesis tiene como título: “Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento basado en el Aprendizaje Organizacional en una Institución Educativa en el Perú” concluye que: el capital humano favorece de gran manera la existencia del stock de conocimientos y mayormente en el flujo de los conocimientos. Por ello, se puede concluir que el capital humano sí condiciona de forma positiva al aprendizaje organizacional. La consecuencia que tiene el capital estructural hacia el stock del conocimiento no es positivo, además, el efecto que ejerce el capital estructural hacia el flujo del conocimiento no es positivo, si sumamos dichos efectos se tendrá que el capital estructural no condiciona de forma positiva al aprendizaje organizacional.

El capital relacional está compuesto de forma positiva, tanto por el stock del conocimiento, como por el flujo del conocimiento, por ello, podemos concluir que el capital relacional sí condiciona de forma positiva al aprendizaje organizacional. Se ha demostrado que la GCI tiene una relación con el aprendizaje organizacional y con la actuación organizacional.

2.2. Bases teóricas

Naturaleza del conocimiento

El deseo de dominar el conocimiento viene desde el inicio de la humanidad. El conocimiento es la base de las sociedades y las organizaciones. Hoy en día se conversa

de la sociedad del conocimiento, de la economía, de redes de conocimiento y de trabajadores del conocimiento. Esto confirma que la adecuada administración del conocimiento es la fuente que adecua la capacidad de las sociedades, instituciones, e individuos para así poder enfrentar un entorno de cambios acelerados. El perfeccionamiento de esta competencia es vital para que naciones y organizaciones puedan acelerar su desarrollo. (Chiavenato, 2009)

¿Qué es el conocimiento? ¿Por qué se ha convertido en la mayor riqueza en la era actual? La respuesta no es fácil. El término epistemología (teoría del conocimiento) proviene de la palabra griega que significa "verdad absolutamente cierta". En nuestra lengua, la palabra conocimiento puede tener varios significados: información, conciencia, saber, cognición, sapiencia, percepción, ciencia, experiencia, calificación, discernimiento, competencia, habilidad práctica, capacidad, aprendizaje, sabiduría, certeza, etc. La definición depende del contexto en que se emplee el término. (Chiavenato, 2009)

Tipos de conocimiento

Este tipo de conocimiento fue definido originalmente por (Polanyi, 1966). A veces se lo conoce como "know-how" y se refiere a un conocimiento intuitivo y difícil de definir que se basa en gran parte en la experiencia. Debido a esto, el conocimiento tácito a menudo depende del contexto y es de naturaleza personal. Es difícil comunicarse y estar profundamente arraigado en la acción, el compromiso y la participación . (Nonaka, 1994)

El conocimiento tácito también se considera como la fuente de conocimiento más valiosa, y el más probable para conducir a avances en la organización (Wellman, 2009). (Blackwell & Gamble, 2001) vinculan la falta de foco en el conocimiento tácito directamente con la capacidad reducida para la innovación y la competitividad sostenida.

Usando una referencia de (Polanyi, 1966) , imagine tratar de escribir un artículo que exprese con precisión cómo se leen las expresiones faciales. Debería ser bastante evidente que sería casi imposible transmitir nuestra comprensión intuitiva obtenida a través de años de experiencia y práctica. Prácticamente todos los practicantes confían en este tipo de conocimiento. Un especialista en TI, por ejemplo, solucionará un problema basándose en su experiencia e intuición. Sería muy difícil para él codificar su conocimiento en un documento que podría transmitir sus conocimientos a un principiante. Esta es una razón por la cual la experiencia en un campo en particular es tan apreciada en el mercado de trabajo.

El conocimiento explícito está formalizado y codificado, y algunas veces se lo conoce como know-what (Duguid & Brown, 1998)Por lo tanto, es bastante fácil de identificar, almacenar y recuperar (Wellman, 2009). Este es el tipo de conocimiento más fácil de manejar por KMS, que es muy efectivo para facilitar el almacenamiento, la recuperación y la modificación de documentos y textos.

Desde una perspectiva gerencial, el mayor desafío con conocimiento explícito es similar a la información. Implica garantizar que las personas tengan acceso a lo que necesitan; ese conocimiento importante se almacena; y que el conocimiento es revisado, actualizado o descartado. Se considera de naturaleza más simple y no puede

contener la rica experiencia basada en el conocimiento que puede generar una ventaja competitiva duradera. (Wellman, 2009)

Uso del conocimiento

Existen 2 tipos de conocimientos, dependiendo su uso, los cuales son:

- **El conocimiento por si acaso(just-in-case):** es el que necesitan los individuos antes de poder empezar su empleo. Cuando una empresa admite a un nuevo personal, el individuo recibe una capacitación referente a los procesos de trabajo y experiencias pasadas para tener un buen desempeño laboral. Anteriormente, las empresas capacitaban durante varios meses a los nuevos empleados. Este conocimiento es indispensable en la preparación de los individuos para una nueva función y utiliza recursos de la empresa que pueden volverse obsoletos antes de ser utilizados. (Chiavenato, 2009, págs. 151-152)
- **El conocimiento justo a tiempo (just-in-time):** es aquel que los individuos necesitan cuando están ejecutando su trabajo. Hoy día el volumen de información es enorme y nadie puede retener todo el conocimiento requerido. Lo que se pretende con las inversiones en tecnología de la información es ofrecer conocimiento justo a tiempo, cuando se necesita. Esto permite una rápida distribución de la información y las organizaciones pueden consolidar procesos que reduzcan el tiempo requerido para convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito (Chiavenato, 2009).

Aprendizaje

El aprendizaje es una adaptación evolutiva a la insuficiencia del sistema de respuestas innatas. Para los organismos superiores, caracterizados por una escasa capacidad reproductiva y grandes necesidades de alimentación, la mera adaptación filogenética (sistema de comportamiento innato) es insuficiente en un ambiente de cambios acelerados, pues la limitación de las mutaciones genéticas provocaría que todos los individuos perecieran antes de poder desarrollar conectas innatas acordes con la nueva situación. Que lo diga Darwin. Además, el comportamiento adquirido o aprendido es impulsado por estímulos posteriores, no por lo que ha ocurrido antes. Una nueva conducta surge cuando es:

Provocada, es decir, reforzada por la filogénesis. Se trata del comportamiento innato.

Aprendida, es decir, reforzada en la ontogénesis. Se trata del comportamiento aprendido o producto del proceso permanente de adaptación del sujeto a su medio, el cual está en constante cambio, especialmente el ambiente social (Chiavenato, 2009, págs. 154-157).

Aprendizaje por observación

El proceso de aprendizaje observando a los demás se llama aprendizaje observacional.

El aprendizaje observacional se clasifica como una forma de aprendizaje social. En lugar de otras formas de aprendizaje como el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante, no se requiere refuerzo. En cambio, se requieren modelos

sociales como un padre, un maestro, un hermano o un amigo para el aprendizaje observacional. (Nonaka, 1994)

Es una parte importante de la socialización y puede tener lugar en cualquier momento de la vida. Sin embargo, es más común durante la infancia, ya que los niños aprenden una variedad de conductas y actividades a través de la observación de sus pares, familiares y otras figuras primarias en sus vidas. El aprendizaje por observación también se conoce como refuerzo vicario, modelado y modelado.

El aprendizaje observacional puede y ha sido utilizado como una fuerza positiva para el mejoramiento del mundo. Los programas de televisión se dirigen a la audiencia para promover comportamientos saludables en todo el mundo. Cuestiones como la contaminación, la planificación familiar, la transmisión también se representan a través de programas de televisión para aumentar la conciencia.

El aprendizaje por observación es una herramienta poderosa que tiene una amplia gama de aplicaciones. Aunque el uso del refuerzo, el castigo y la instrucción directa es lo que nos viene a la mente cuando reflexionamos sobre el concepto de aprendizaje, gran parte del aprendizaje tiene lugar sutilmente, incluso accidentalmente, simplemente observando lo que sucede a nuestro alrededor. Otros usos del aprendizaje observacional se observan en la educación, el asesoramiento, el entrenamiento en el trabajo y la psicoterapia.

Albert Bandura es el psicólogo más vinculado con el término Aprendizaje observacional. Bandura, con sus investigadores, demostró que los seres humanos son naturalmente capaces de aprender por observación. En una investigación, se observó

que incluso los niños con solo días de vida pueden imitar las expresiones faciales. (Bandura, 1977)

Si alguna vez ha tratado con bebés, ha visto a niños tratando de imitar expresiones divertidas, que en psicología forman parte del aprendizaje observacional. El experimento famoso de Bandura “el experimento de la muñeca bobo” demostró claramente que las acciones agresivas y violentas realizadas por un adulto eran fácilmente imitadas por los niños presentes.

Según sus hallazgos, los niños estaban más inclinados a replicar las acciones de un adulto si el adulto quedaba impune o recibía recompensas por sus acciones violentas. Sin embargo, en los casos en que los adultos fueron castigados por su comportamiento agresivo, los niños tenían menos probabilidades de repetir los mismos comportamientos. (Bandura, 1977)

Etapas del aprendizaje por observación.

- **Atención:** La atención es la clave para los observadores, ya que, sin estar atentos a su entorno, no podrán replicar el comportamiento. Además, las expectativas de los observadores y la excitación emocional hacia la acción particular también juegan un papel clave.
- **Retención / memoria:** Simplemente observar un comportamiento no es suficiente. El observador también debería ser capaz de recordar o ensayar la acción particular, tanto física como mentalmente. Esto depende de la capacidad del observador para estructurar y codificar la información

- **Motor / Iniciación:** Después de la observación, el observador también debería ser capaz de reproducir el comportamiento tanto física como intelectualmente.
- **Motivación:** La motivación es otro aspecto importante del aprendizaje. Sin motivación, el individuo no puede producir un comportamiento aprendido.
(Blackwell & Gamble, 2001)

Factores que influyen en el aprendizaje por observación

Bandura también ideó ciertos factores que tienen más probabilidades de aumentar las posibilidades de imitar un comportamiento. Son:

- Comportamientos observados de personas que son cálidas y afectuosas hacia el observador.
- Si el comportamiento es recompensado
- Cuando imitar comportamientos ha sido gratificante en el pasado.
- Falta de confianza en las propias habilidades o conocimiento.
- Cuando los comportamientos son ejecutados por figuras de autoridad.
- Personas de mentalidad similar de la misma edad y sexo.
- Comportamientos de personas que tienen un estatus social más alto y a quienes admiramos.
- Cuando la situación es confusa, poco familiar o ambigua, imitar el comportamiento de los demás parece ser la apuesta más segura. (Bandura, 1977)

Aprendizaje emocional

El aprendizaje social y emocional ha surgido como un campo de comprensión de la ciencia, la naturaleza, el desarrollo infantil y la biología, basado en los objetivos subjetivos de aumentar el potencial de éxito y felicidad. El aprendizaje social y emocional se incrementa en el cociente de inteligencia emocional del niño, conocido coloquialmente como personas inteligentes, brindándoles a los niños la oportunidad de sobresalir en algo más que solo lo académico. Los docentes y los padres deben enseñar intencionadamente alfabetización y habilidades académicas, y de acuerdo con los teóricos del aprendizaje social y emocional, deben ser tan intencionales como proporcionar instrucción en habilidades sociales y emocionales.

Durante casi cien años, el cociente intelectual fue el estándar por el cual medimos la inteligencia relativa de las personas. Se produjo un cambio de paradigma cuando los estudios en la década de 1980 por Howard Gardner mostraron que EQ es un mejor predictor de éxito que IQ. El manejo responsable de las emociones conduce a una menor incidencia de malos comportamientos y malos comportamientos y disminuye la incidencia de violencia, depresión y baja motivación. Crea una mejor percepción de la emoción en los rostros y las imágenes, incluso en la propia imagen. Cuando los niños no tienen estas habilidades, a menudo muestran un comportamiento desafiante o de confrontación o se vuelven callados y retraídos.

Los educadores tienen el deber de enseñar a los estudiantes a manejar sus emociones, resolver conflictos pacíficamente y ser responsables de sus acciones. La enseñanza efectiva de la inteligencia emocional requiere, en primer lugar, buenos modelos de

maestro y padres. Al crear un ambiente de aceptación emocional y alentar a los niños a trabajar a través de sus emociones de una manera positiva, los niños aprenderán que ciertos comportamientos están permitidos y otros no. También es importante buscar momentos educativos en tu vida diaria. Por ejemplo, si un niño golpea a otro niño, la disciplina debe ir acompañada de enseñanza, por ejemplo, decirle a los niños que golpear no está bien y obtener un adulto si necesitan ayuda para resolver una disputa. Sin embargo, hay dos razones por las cuales esta no es la forma más efectiva de enseñar el comportamiento social. Primero, el incidente ya ha ocurrido y ambos niños están molestos y no serán receptivos al aprendizaje. Segundo, el niño puede encontrar que la atención del maestro se refuerza y golpea a los niños solo para llamar la atención del maestro nuevamente. En cambio, las habilidades sociales deben enseñarse como cualquier otra parte del plan de estudios, con lecciones como parte del programa diario. Según los especialistas, el aprendizaje emocional comienza en casa a una edad temprana. Al estar atento a las necesidades emocionales de su hijo pequeño, puede encontrar oportunidades para enseñar el aprendizaje emocional en su vida cotidiana. Una manera fácil de comenzar es discutiendo los estados de ánimo y haciendo preguntas como "¿Qué te hace enojar?" Es importante enseñar a los niños que las emociones son normales, pero que deberían poder regularlas.

Existen varios programas de educación emocional para los maestros, incluido el "Programa creativo de resolución de conflictos". Integrar estos programas en el currículo diario y en los planes de lecciones ayudará a los alumnos a comprender cómo comportarse con sus compañeros. Sus estudiantes se darán cuenta de que valoran tanto su madurez emocional como su éxito académico. Debe alentar a sus alumnos a llevar

un diario sobre sus sentimientos. La autoconciencia y el autorreflexión son una gran parte de la madurez emocional. A los estudiantes se les pueden enseñar estrategias para mantener la calma y un estado de ánimo positivo.

Instruir a los pequeños a cómo pueden manipular sus emociones es una parte importante del aprendizaje. Los buenos padres y maestros tienen el deber de proporcionar instrucción para manejar las emociones de manera constructiva. (Chiavenato, I. , 2009, págs. 151-161)

Principios rectores del aprendizaje social y emocional

- **Crear:** El propósito de este principio es crear conscientemente un ambiente de cuidado, cuidado y seguridad para los estudiantes. En la guía, encontrará estrategias específicas y un ejemplo narrativo completo para llevar a cabo este principio.
- **Integrar:** La clave de este principio es incorporar el desarrollo de habilidades de SEL en la instrucción académica siempre que sea posible. Se trata de mantener el aprendizaje social y emocional en primer plano, y revisar constantemente tus tácticas de incorporación para encontrar formas nuevas y creativas de integración. Encontrarás estrategias y un ejemplo narrativo en la guía.
- **Comunicar:** Este principio tiene en cuenta a su comunidad más amplia y hace hincapié en que se comunica temprano y con frecuencia con todas las partes interesadas de SEL. Cada educador que un alumno encuentra durante el día debe conocer los objetivos de SEL y comunicarse con colegas o socios sobre las preocupaciones y el progreso. La guía proporciona estrategias individuales

para comunicarse con los padres, el personal escolar y los socios de la comunidad.

- **Instruir:** El propósito de este principio es considerar el aprendizaje social y emocional como lo haría con cualquier otra área temática: como información y lecciones que valen la instrucción explícita y planificada. Con una guía clara, se asegurará de que sus alumnos comprendan completamente el contenido y las expectativas de SEL. Encuentre estrategias paso a paso y ejemplos narrativos en la guía
- **Autorizar:** Este principio se encuentra en el centro de cualquier plan instructivo de aprendizaje socioemocional: capacitar a los estudiantes para que se hagan cargo de su propio aprendizaje social y emocional. Se trata de garantizar que los estudiantes reciban apoyo y estén listos para asumir la próxima etapa de su vida académica y emocional con confianza. (Chiavenato I. , 2000)

Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje es la forma en que creamos nuevos conocimientos y nos mejoramos. Aunque existe un amplio debate sobre los mecanismos y el alcance del aprendizaje, en su forma más simple, esto no es diferente para las organizaciones. El aprendizaje organizacional se basa en aplicar el conocimiento para un propósito y aprender del proceso y del resultado. (Duguid & Brown, 1998) describen el aprendizaje organizacional como "el puente entre el trabajo y la innovación". Esto una vez más vincula el aprendizaje con la acción, pero también implica una mejora útil.

Las implicaciones para la gestión del conocimiento son tres:

- Uno debe entender cómo crear el ambiente ideal de aprendizaje organizacional
- Uno debe ser consciente de cómo y por qué se aprendió algo.
- Uno debe tratar de garantizar que el aprendizaje que se lleva a cabo sea útil para la organización

Por otro lado, otros autores definen desde otra óptica el aprendizaje organizacional de la forma siguiente:

El ambiente de trabajo y las normas de la organización, constituyen las bases más objetivas para determinar si un comportamiento es deseable o no. Cuanto más se desvíe este de las expectativas de la organización, más indeseable será. Lo que se espera en los empleados, es que tengan estas conductas deseables, puesto que así contribuirán en el logro de las metas de la empresa.

Sin embargo, los supervisores, administradores y gerentes, no tratan de cambiar la personalidad de los empleados, sino que se enfocan a identificar las conductas y las situaciones ambientales que influyen en su personal para poder guiar sus comportamientos y de esta manera ayudarlos a aprender y a conducirse de forma deseable. Vivimos en una época de cambios e incertidumbre, en donde la nueva ventaja competitiva de una empresa es el aprendizaje organizacional, pues constituye la base del mejoramiento y de la innovación. Por lo tanto, podríamos decir que el aprendizaje organizacional, es un cambio de conducta que se produce para enfrentar una realidad nueva, en otras palabras, cambios en la forma de actuar de las personas. (Arbaizar, 2010, págs. 405-406)

Por otro lado, existe otra definición con respecto a las organizaciones de aprendizaje como sigue: el conocimiento no puede quedarse al sabor del acaso. Ni tampoco de las oportunidades. En verdad, el aprendizaje y el desarrollo deben hacerse en las actividades diarias para asociarse lo que se aprende a lo que se hace en la práctica y no pueden quedar restringido a algunas semanas por año durante cursos específicos de capacitación. El aprendizaje debe ser organizada y continua, afectando e involucrando a todos los miembros de organización y no solamente algunos de ellos. Las organizaciones exitosas se están transformando en verdaderos centros de aprendizaje. Por esa razón, reciben el nombre de organizaciones de aprendizaje. Son organizaciones que aprenden por medio de sus miembros. (Chiavenato I. , 2006, pág. 519).

Errores de aprendizaje organizacional

(Senge p. , 1990) Argumenta que a menudo es el fracaso el que brinda la experiencia de aprendizaje más rica, que es algo que las organizaciones necesitan comprender y usar de manera más efectiva. Critica la forma en que recompensamos el éxito y despreciamos el fracaso como algo que puede ser perjudicial para la salud a largo plazo de la organización. (Levitt & March, 1996) Sostienen además que el éxito es ambiguo y depende de cómo se lo interprete. Esta interpretación puede no solo variar significativamente entre los diferentes grupos dentro de la organización, sino que puede cambiar con el tiempo a medida que cambian los indicadores de éxito y los niveles de aspiración.

(Levitt & March, 1996) También discuten el aprendizaje supersticioso. Esto ocurre cuando los resultados positivos o negativos están asociados con las acciones

incorrectas. El éxito y el fracaso pueden generar aprendizaje supersticioso. Si una empresa lo hace bien, las rutinas que siguieron están vinculadas a este éxito y posteriormente se refuerzan. Lo opuesto es verdad para el fracaso. En tales casos, la organización cree que ha aprendido cuando en realidad no lo ha hecho. El aprendizaje organizacional real habría resultado del examen de la información generada a partir de sus acciones en lugar de los criterios de éxito o fracaso relativamente arbitrarios.

Diferentes enfoques para el aprendizaje organizacional

En términos generales, hay dos enfoques para el aprendizaje organizacional. La primera vista mira a la empresa como un todo y está aprendiendo desde una perspectiva cognitiva. En cierto modo, la empresa se trata como un gran cerebro compuesto por los miembros individuales de la organización. El segundo punto de vista considera el aprendizaje como basado en la comunidad, donde los profesionales de la empresa crean conocimiento en sus propias redes llamadas comunidades de práctica (Senge p. , 1990) Estas opiniones deben verse como complementarias en lugar de contradictorias. Las siguientes dos subsecciones tendrán una teoría de aprendizaje organizacional desde estas dos perspectivas. (Senge P. , 2007)

Disciplinas de la organización inteligente

En la actualidad, cinco nuevas “tecnologías de componentes” convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con

auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones. (Senge P. , 2007, pág. 15)

El descubrimiento subyacente del Pensamiento Sistémico es el Fenómeno Fractal: las situaciones desafiantes son impulsadas por un único patrón de interacción que se repite. El Pensamiento Sistémico permite a las personas obtener de manera deliberada y sistemática percepciones mucho más profundas sobre situaciones desafiantes y dominios complejos mediante la aparición de patrones de interacción que subyacen, impulsan y gobiernan. El cerebro humano es un motor de reconocimiento y aplicación de patrones. El Pensamiento Sistémico simplemente proporciona un marco y un proceso simples para acelerar la capacidad natural del cerebro para ver patrones y usarlos para intervenir de manera efectiva, a nivel del patrón.

La intervención sistémica (a nivel de patrón) permite a las personas comunes y corrientes mejorar deliberada y sistemáticamente cualquier situación desafiante dramáticamente.

Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Niveles de madurez de pensamiento sistémico.

- **Nivel 0:** Desconocimiento, completamente inconsciente del concepto de pensamiento sistémico.

- **Nivel 1:** Conciencia superficial, la persona es razonablemente consciente del concepto, pero no lo entiende con profundidad. Él o ella arrojan las palabras de moda correctas, y pueden tener algunos buenos sistemas pensando en la intuición, pero con pocos resultados efectivos. El problema aquí es que este tipo de persona puede sentir fuertemente que es un pensador de sistemas. Pero no lo son, por lo que no obtienen ninguno de los beneficios del verdadero análisis de pensamiento de sistemas. Tampoco pueden distinguir un buen análisis de sistemas de uno malo. Este tipo de persona se puede llamar un pseudo pensador de sistemas. Por lo que he visto, la mayoría de las personas que usan el término pensamiento sistémico se encuentran en este nivel o en el siguiente, o en algún punto intermedio. Desafortunadamente, la mayoría parece estar en el nivel 1.
- **Nivel 2:** Conciencia profunda, este tipo de persona es plenamente consciente de los conceptos clave del pensamiento sistémico y tiene una sólida comprensión de la importancia y el potencial del pensamiento sistémico. Piensan más como un usuario de salida de pensamiento de sistemas o un gestor de esfuerzos de trabajo que involucra el pensamiento de sistemas. Comprenden qué es el pensamiento sistémico en la superficie, pero cómo construir modelos de cajas de vidrio sigue siendo un misterio. Pueden leer diagramas de flujo causal y modelos de simulación al menos en un pequeño grado, y pueden pensar un poco en términos de bucles de retroalimentación, pero no pueden crear buenos diagramas y modelos. Saben qué es la estructura del sistema y los bucles

de realimentación de refuerzo y equilibrio, y por qué las fuerzas que esos bucles crean son las fuerzas más poderosas en el sistema humano.

- **Nivel 3:** Principiante, un principiante tiene una conciencia profunda y ha comenzado a penetrar en la caja negra de por qué un sistema se comporta de la manera en que lo hace. Como mínimo, han aprendido cómo crear diagramas de flujo causales originales y pueden usarlos para resolver muchos problemas del sistema social complejos fáciles y de mediana dificultad. Un novato realmente bueno podrá leer modelos de simulación con fluidez.
- **Nivel 4:** Experto, un experto ha dado un paso más allá que un novato. Han aprendido cómo crear modelos de simulación correctos originales utilizando la herramienta de dinámica de sistemas. Esto les permite resolver problemas difíciles complejos del sistema social. Cualquier organización que trabaje en la solución del problema de la sostenibilidad utilizando un enfoque original necesita al menos un experto en su personal o necesita hacer que su trabajo funcione de la misma manera. También necesitan muchos novatos.
- **Nivel 5:** Gurú, es un experto que puede enseñar a otros a convertirse en expertos y que pueden hacer contribuciones originales cruciales para resolver problemas complejos extremadamente complejos del sistema social. (Senge P. , 2007)

Dominio personal

Dominio puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad. Un maestro artesano domina la alfarería o el tejido, pero no “ejerce dominación” sobre estas actividades. La gente con alto nivel de

dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante. (Senge P. , 2007, págs. 16-17)

Aprendizaje en equipo

Sabemos que los equipos pueden aprender; en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aun en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. (Senge P. , 2007)

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”: si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. (Senge P. , 2007)

Desempeño laboral

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. El desempeño de un empleado se determina durante las revisiones de desempeño laboral, con un empleador que toma en cuenta factores tales como habilidades de liderazgo, administración del tiempo, habilidades organizativas y productividad para analizar a cada empleado de manera individual. Las revisiones de desempeño laboral a menudo

se hacen anualmente y pueden determinar la elegibilidad, si un empleado es el adecuado para la promoción o incluso si un empleado debe ser despedido.

Establecer metas y objetivos es una forma de garantizar que su desempeño laboral sea aceptable. Las metas diarias que conducen a objetivos generales pueden mejorar su revisión de desempeño laboral cuando se presente. Cree un objetivo específico para el trabajo y esfuércese por lograr ese objetivo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Mantenga sus objetivos en mente y haga uso de los objetivos diarios y semanales para ayudarlo a alcanzarlos. Esto puede ayudarlo a ser productivo y cumplir con los estándares de su empleador.

Prepararse para una revisión de su desempeño laboral puede ayudarlo a obtener una revisión positiva. Haga una lista de todas las cosas que ha logrado a lo largo del período de revisión y describa sus metas y objetivos para el próximo período de revisión. Si tiene alguna sugerencia sobre cómo mejorar la forma en que desempeña su trabajo, anótelo también y discútalos con su empleador. (Milkovich & Boudrem, 1994)

Propósitos de la evaluación del desempeño

- Las evaluaciones formales del comportamiento laboral del empleado ayudan al empleador y al empleado a desarrollar las fortalezas del empleado e identifique aquellas áreas en las que el empleado necesita mejorar para ser más efectivo y eficiente en su trabajo.
- Las evaluaciones de desempeño permiten la creación de estándares de desempeño razonables para que ambos supervisores y el empleado conoce el trabajo que se considera "rendimiento aceptable". Debido a la actividad

participación tanto del supervisor como del empleado en las evaluaciones de desempeño, un canal importante de se abre la comunicación bidireccional La comunicación puede dar como resultado una mayor cooperación y comprensión entre supervisores y empleados, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento laboral y ambiente de trabajo proporcionando así un mejor servicio al cliente a nuestra comunidad y entre nosotros.

- Utilizado correctamente, la evaluación de desempeño:
 - 1. Informar:** permite que el supervisor y el empleado se comuniquen abiertamente sobre el rendimiento. Esta debería ocurrir durante todo el año y no solo en este momento. Los problemas discutidos ahora no deberían ser inesperado para el empleado. También brinda a los supervisores la oportunidad de escuchar a los empleados puntos de vista de la situación laboral.
 - 2. Establecer metas:** el supervisor y el empleado establecen metas mutuamente para el progreso. Los objetivos deben ser realista, mensurable y obtenible dentro de los seis meses a un año.
 - 3. Desarrollar:** el supervisor y el empleado identifican las acciones que se pueden tomar para mejorar desarrollo y desempeño del empleado.
 - 4. Evaluar:** el supervisor y el empleado evalúan los resultados según los objetivos establecidos previamente y estándares de desempeño, que proporcionan una base y documentación para la transferencia, promoción, reasignación o acción disciplinaria. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

5. Proporcionar: Estándares para decisiones sobre avances de mérito.
(Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Proceso de desempeño laboral

- El desempeño de los empleados será determinado por su supervisor.
- Las políticas y procedimientos requieren que las evaluaciones de desempeño se preparen en el tercer mes y durante el sexto mes de servicio continuo para todos los empleados clasificados probatorios.
- Para que se le otorgue el estado regular de tenencia, el desempeño laboral de un empleado, medido en su / su la evaluación de desempeño del sexto mes debe cumplir con estándares aceptables. El rendimiento probatorio la evaluación es una continuación del proceso de examen inicial y es más importante que una prueba escrita o entrevista ya que se mide el desempeño "en el trabajo". El supervisor debe completar la evaluación con la mayor deliberación. Una vez que se le otorga el estado regular de titularidad, el empleado será evaluado anualmente en base a su fecha de clasificación actual. Evaluaciones adicionales pueden ser requeridas a pedido del Administrador de la Ciudad, Gerente de Recursos Humanos o el Jefe de Departamento apropiado. Los empleados exentos ser evaluado una vez al año en junio.

Preparación de la evaluación del desempeño

Las evaluaciones de desempeño implican hacer juicios sobre el desempeño y el comportamiento de los empleados. Un efectivo y un programa de evaluación de

desempeño equitativo requiere que todos los supervisores evalúen a sus empleados en Misma manera. Lo siguiente se presenta como una guía para evaluar a un empleado.

A. Familiarícese con el formulario de evaluación de desempeño y revise el contenido de este folleto.

B. Compare el desempeño del empleado con los estándares que se establecieron el año anterior:

1. Trate de eliminar todos los prejuicios personales, parcialidad o favoritismo, y no permita sus gustos personales y no le gusta interferir en la medición del rendimiento real.
2. Base sus decisiones en el rendimiento real, el rendimiento laboral no previsto o potencial.
3. Analice el desempeño del empleado en cada factor enumerado en el formulario de evaluación de desempeño.
4. Determine si se cumplieron las metas que se establecieron el año anterior y, de no ser así, por qué.
5. Proporcione al empleado la Sección I de la Evaluación de Desempeño con una fecha de vencimiento. Esta sección permite el empleado una oportunidad de presentar sus logros para el año y ayudar al supervisor en completando la evaluación de desempeño. Esta sección debe ser completada por el empleado y no debe ser alterado por el Supervisor. Si el supervisor no está de acuerdo con los comentarios formulados, se puede abordar en la Sección III de la Evaluación de Desempeño

C. Procedimiento previo a la entrevista

1. Elija un lugar tranquilo donde la evaluación pueda llevarse a cabo sin interrupción.
2. Tome notas de los elementos para discutir con el empleado.
3. Asegúrese de comprender completamente los deberes y responsabilidades del puesto a evaluar. Es útil para revisar la descripción del trabajo del empleado.
4. El empleado debe ser notificado con respecto a su entrevista de evaluación con al menos dos semanas de anticipación.

D. Realizando la entrevista de evaluación

1. Siempre reunirse en privado y evitar todas las interrupciones, incluidas las llamadas telefónicas.
2. Permita suficiente tiempo para la evaluación; esto ayudará a aliviar la preocupación sobre las limitaciones de tiempo.
3. Hable sobre las fortalezas de los empleados y sus debilidades. Un propósito principal de una actuación la evaluación es reconocer y fomentar un rendimiento de alta calidad.
4. Cuando debata debilidades, sea capaz de incluir sugerencias específicas para mejorar. Tú y el empleado debe acordar las acciones específicas que se tomarán y las metas para el próximo año.
5. Recuerde, un objetivo principal de las evaluaciones de desempeño es abrir un canal efectivo de comunicación entre el supervisor y el empleado. Por lo tanto, deje que el empleado haga la mayor parte de la conversación; no haga

dominar o interrogar al empleado, y estar dispuesto a aprender del empleado.

Propósitos de desarrollo

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. Los enfoques más recientes a la evaluación del desempeño hacen énfasis en la capacitación, y en los planes de crecimiento y desarrollo para los empleados. Un enfoque de desarrollo en la evaluación reconoce que el propósito de un gerente consiste en mejorar el comportamiento laboral, no sólo en evaluar el desempeño anterior. Tener una base sana para mejorar el desempeño es uno de los beneficios principales de un programa de evaluación. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001, pág. 314)

El proceso de evaluación

La definición de evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las

deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

(Dessler, 2001, pág. 321)

Dimensiones del desempeño laboral

Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo están vinculadas con el estado del entorno laboral. Los daños a la salud ocasionada por los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales son el resultado de la existencia de unas condiciones de trabajo que implican la exposición a factores de riesgo en el lugar donde se realizan las labores y de una deficiente o inadecuada organización del trabajo. decimos que, como el medio ambiente de trabajo es una parte indivisible del medio-espacio total en que vive la persona, la salud se ve influenciada por las condiciones de trabajo.

Productividad

El planeamiento específico (producto, proceso, planta y trabajo) busca conseguir una óptima gestión de la productividad, indicador que hoy en día es el de mayor importancia en la administración moderna, al ser la base de la competitividad. Para ser competitivo, que es el fin, hay que ser productivo, que es el medio.

Organizaciones poco productivas tiene muy pocas posibilidades de ser competitivas en esta arena global. (D'Alessio, 2012, págs. 211-212)

Motivación

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional. A pesar de la enorme importancia de la motivación,

resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos y el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de la personas. Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presentan cuando todo ello ocurre.

En otras palabras, podemos decir que la motivación es un esfuerzo que realizan una persona con el fin de lograr una meta u objetivo. (Arbaizar, 2010, pág. 152)

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación. (Chiavenato, I. , 2009, págs. 237-238)

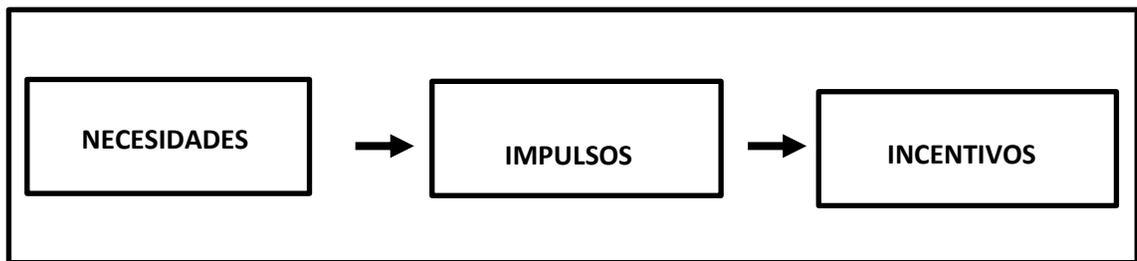


Figura 1: Esquema simple del proceso de motivación.

Fuente: (Chiavenato, I. , 2009, págs. 237-238)

2.3. Marco conceptual.

Aprendizaje

Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que tiene lugar como resultado de la experiencia.

Autoridad

Derechos inherentes a una posición de jefe para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas.

Comunicación

La transferencia y comprensión del significado.

Condiciones de trabajo

Está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.

Habilidad

La capacidad de un individuo para desempeñar varias tareas en un puesto.

Modelos mentales

Es una disciplina de reflexión y cuestionamiento. Consiste en que nuestras formas de pensar a veces restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Conocernos y saber manejarnos nos permitirá promover formas de comunicación efectivas en nuestra empresa.

Necesidad

Estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Organización de aprendizaje

Organización que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar.

Organización

Unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

Percepción

Proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente.

Personalidad

La personalidad se refiere a las diferencias individuales en patrones característicos de pensamiento, sentimiento y comportamiento. El estudio de la personalidad se centra en dos grandes áreas: una es comprender las diferencias individuales en las características particulares de la personalidad, como la sociabilidad o la irritabilidad. El otro es comprender cómo las diversas partes de una persona se unen como un todo.

Tipos de personalidad.

- Tipos que les gusta tomar decisiones (J's) y tipos que mantienen sus opciones abiertas (P's).

- Tipos que gustan de detalles (S) y tipos que miran el bosque en lugar de los árboles (N).
- Los tipos que eligen según la emoción (F) y los tipos eligen según la lógica (T)
- Tipos que hablan mucho porque piensan en voz alta (E) y tipos que hablan menos a menudo porque piensan antes de hablar (I's).

Cuando junta uno de estos cuatro pares de letras, conoce su tipo.

1. STJ

Los STJ son los trabajadores entre bastidores que hacen que las cosas sucedan. Su sentido del deber y lealtad significa que raramente serán felices en el frente, prefiriendo estar en la sala de máquinas. Los ISTJ son el tipo de personajes sensato y perfecto, que quieren hacerlo bien y "hacer el bien". Su valor para el equipo es la protección: de los errores, las omisiones, el autoengaño y el desvío. A ISTJ les encanta ver las cosas fructificar. Las ideas, la complejidad y la imaginación son valiosas solo si conducen a un resultado final práctico. Los ISTJ deben tener claro lo que se espera para poder planear y trabajar con energía constante y constante hacia la finalización. Las opiniones se llegan lentamente y, en consecuencia, estarán bien pensadas, probadas y probadas. Los ISTJ no son propensos a explosiones emocionales, volando por la base de sus pantalones, ni prosperarán en un ambiente caótico, ¡a menos que tengan la oportunidad de formalizarlo! Lógicos, aislados y detallados, ISTJs se enorgullecen de su reserva de datos y conocimientos, todos llegaron con procedimientos clínicos y experiencia. Toman gran cuidado para no equivocarse, y les gusta que todos asuman la responsabilidad de sus acciones y sus errores. Los ISTJ de mente seria, individualistas

y exhaustivos pueden enfocarse tanto en la tarea que olvidan las necesidades de los demás, incluidos ellos mismos. A los ISTJ les gusta planificar, programar y conducir hasta su finalización en una secuencia lógica y lineal. Cualquier desviación del plan sería cuestionada y puede llevar algunos argumentos convincentes sobre sus méritos.

2. ISFJ

Los SFJ son los agentes centrados en las personas, que utilizan su considerable capacidad organizativa para asegurarse de que las personas sean atendidas y protegidas. Son extremadamente concienzudos, trabajadores, leales y dedicados a personas, organizaciones y grupos. Una vez que están aliados a la causa, toman sus roles muy en serio. Es posible pasar por alto el valor de ISFJ, ya que son el "pegamento" detrás de escena para organizaciones y grupos. A diferencia de los ESFJ, que serán más francos, los ISFJ trabajarán de forma constante y silenciosa para garantizar que se cuiden todos los detalles rutinarios y que las personas estén contentas. Los ISFJ recuerdan detalles (detalles, nombres, caras) y los almacenan en el archivador prístino en sus cabezas. Raras veces compartirán sus propios valores, prefiriendo mantener sus propios consejos y enfocar las necesidades de los demás. Para otros, los ISFJ parecen ser personas tranquilas, tímidas y gentiles, pero detrás de escena los ISFJ son los que mueven las cosas pero no buscan la gloria. Los ISFJ son leales y se dedican a la causa. Tienen una necesidad intensa de pertenecer y trabajarán incansablemente por la causa. Preferirían permanecer subestimados, solo necesitando caricias de aquellos en quienes confían y valoran. Canalizarán sus energías considerables en su trabajo o, de hecho, en todo lo que se les haya pedido. Tienen recuerdos increíblemente claros y precisos y son increíblemente precisos con hechos, figuras, nombres, rostros, ¡oh, y cualquier persona

que los haya despreciado! Los ISFJ recopilan hechos y datos y son minuciosamente precisos con una increíble atención al detalle. Son metódicos en su enfoque. Tienden a estar orgullosos de "ser bueno con el dinero". Pueden recitar con precisión nombres, hitos, aniversarios y cumpleaños.

3. INFJ

Los NFJ son personas afectuosas y buenos oyentes para arrancar. Amables y afirmativos, hacen que los demás se sientan seguros a su alrededor y tienden a tener una buena percepción de las personas. Dado que los INFJ también son un lote creativo, sus ideas surgen creativamente en forma de literatura, poesía, ilustración, publicaciones en blogs, etc. Siempre a la caza de significado y simbolismo, los INFJ se expresan fácilmente en metáforas y símbolos. Buscan mostrar calidez y autenticidad en su creatividad y las interacciones cotidianas. Los INFJ no se preocupan demasiado por los pequeños detalles de un proyecto; prefieren trazar los trazos amplios y dejar que el "quién, cuándo y dónde, cómo" se resuelva solo. Como delincuentes, hacen planes y fijan tiempos y objetivos, pero evitan llegar al fondo real, como lo harían los guardianes.

4. INTJ

El INTJ es el paciente visionario con una visión clara de cómo debe verse el futuro y trabajará con determinación silenciosa y lógica para que esto suceda. Los INTJ toman decisiones basadas en la lógica racional más que en la emoción, y serán bastante medidos en su enfoque hacia otras personas. Por lo general, tienen opiniones firmes, son independientes del pensamiento y la acción, y no tienen necesidad de verbalizarlas, salvo para declarar las conclusiones. Esta economía de información puede ser una

desventaja, ya que puede dejar a los miembros del equipo sintiendo que están "afuera". El disgusto de los INTJ por los hechos básicos puede, a veces, trabajar en contra de ellos. Pueden tomar decisiones basadas en sus teorías y conceptos y, a veces, pueden pasar por alto lo "obvio" y, en su lugar, buscar la solución compleja. Sin embargo, generalmente confiarán en sus propios juicios, especialmente porque se han considerado, masticado y procesado durante mucho tiempo antes de ser anunciados.

5. ISTP

Los ISTP son uno de los tipos de personajes más complejos de Jung, moviéndose a la perfección desde un transeúnte silencioso a un participante activo y líder de la revolución de un solo golpe, y luego de vuelta a un introvertido invisible, aparentemente desinteresado. La naturaleza indulgente de los ISTP significa que estarán llenos o llenos, no tienen tonos grises. Los ISTP están en su mejor momento en tiempos de crisis y desafío, pero tendrán poco apetito por el seguimiento, ya que buscarán un desafío nuevo y complejo. Los ISTP independientes, inescrutables y autónomos serán difíciles de conocer, ya que revelarán solo lo que elijan revelar cuando decidan revelarlo. En el mejor de los casos, los ISTP son excelentes para reaccionar a problemas o crisis, y necesitan muy poca preparación. Son capaces de ir a la caza sin preámbulos ni discusiones con los demás, agarrando espontáneamente la ortiga, a menudo para sorpresa de aquellos que los han visto erróneamente como jugadores periféricos. Los ISTP no siguen las costumbres sociales, ni necesitan comprometerse plenamente con los demás, y esto puede darles una imagen distante y distante de otros que a menudo no saben exactamente dónde se encuentran. Pragmáticos prácticos, ingeniosos y adaptables, los ISTP poseen una excelente capacidad para comprender

cómo funciona cualquier cosa, mostrando un análisis lógico e independiente. Tienen poderes de observación increíbles (a menudo subestimados) y un gran talento para el análisis lógico, desapasionado y hacer que las cosas funcionen. Los ISTP son autosuficientes y muy independientes, solo realmente felices cuando emprenden alguna actividad arriesgada o interesante. Directos hasta el punto de brusquedad y tendiendo a veces a pisar los dedos, los ISTP tienden a hablar literalmente, mostrando poca preocupación por el impacto. Muestran frialdad bajo presión, lo que ayuda a arreglar las cosas, pero que puede que no los haga felices a quienes los rodean, incluso a aquellos para quienes han arreglado algo.

6. ISFP

Los ISFP son los astutos observadores de la vida, introspectivos y amables. La armonía y el respeto por los valores son tan importantes para ellos. Y aunque la confianza requiere bastante tiempo para establecerse, una vez que lo haya sido, los ISFP serán amigos sólidos y confiables. Sí, tomará algún tiempo llegar a conocer realmente los valores internos de un ISFP, pero la recompensa será un amigo de por vida, un amigo que anticipará proactivamente los problemas y apoyará a los demás. Por el contrario, si la confianza se rompe, el ISFP se irá, sin alboroto, aparentemente pasivo, pero rehusándose obstinadamente a participar nuevamente. Centrándose en el aquí y ahora, los ISFP vivirán la vida al máximo, valorando el momento presente y encontrarán verdadero placer en las actividades sensoriales y prácticas, como la pintura o la artesanía. Necesitan un equilibrio interno, una especie de karma para sus vidas, y esto significa mantener las cosas lo más sencillas posible. Sin embargo, esta necesidad de equilibrio y armonía puede significar que los ISFP suspendan una decisión hasta que

se tome una decisión al respecto. Al estar tan orientados al presente, pueden descuidar planear o incluso tratar de vislumbrar el futuro cercano, prefiriendo tomar la vida tal como se presenta. La planificación y el control no son para los ISFP; ellos prefieren permanecer en segundo plano haciendo las cosas que les gustan, manteniendo un equilibrio, lo que por supuesto incluye elegir permanecer felizmente desorganizados.

7. INFP

Los INFP tienen una búsqueda permanente de sentido y armonía y están comprometidos con sus valores personales. Si bien los INFP son personas silenciosas y sensibles, serán ruidosos y francos cuando se desafíen sus valores. Los INFP valoran su autonomía y se rebelan contra cualquier sistema que intente "definirlos" o "explicarlos". Los INFP son expertos en todo lo que tiene que ver con las personas: escucharlas, facilitarlas, desplegarlas, entrenarlas, motivarlas, reclutarlas y asesorarlas.

8. ISFP

Los ISFP son los astutos observadores de la vida, introspectivos y amables. La armonía y el respeto por los valores son tan importantes para ellos. Y aunque la confianza requiere bastante tiempo para establecerse, una vez que lo haya sido, los ISFP serán amigos sólidos y confiables. Sí, tomará algún tiempo llegar a conocer realmente los valores internos de un ISFP, pero la recompensa será un amigo de por vida, un amigo que anticipará proactivamente los problemas y apoyará a los demás. Por el contrario, si la confianza se rompe, el ISFP se irá, sin alboroto, aparentemente pasivo, pero rehusándose obstinadamente a participar nuevamente. Centrándose en el aquí y ahora, los ISFP vivirán la vida al máximo, valorando el momento presente y encontrarán verdadero placer en las actividades sensoriales y prácticas, como la pintura o la

artesanía. Necesitan un equilibrio interno, una especie de karma para sus vidas, y esto significa mantener las cosas lo más sencillas posible. Sin embargo, esta necesidad de equilibrio y armonía puede significar que los ISFP suspendan una decisión hasta que se tome una decisión al respecto. Al estar tan orientados al presente, pueden descuidar planear o incluso tratar de vislumbrar el futuro cercano, prefiriendo tomar la vida tal como se presenta. La planificación y el control no son para los ISFP; ellos prefieren permanecer en segundo plano haciendo las cosas que les gustan, manteniendo un equilibrio, lo que por supuesto incluye elegir permanecer felizmente desorganizados.

9. INFP

Los INFP tienen una búsqueda permanente de sentido y armonía y están comprometidos con sus valores personales. Si bien los INFP son personas silenciosas y sensibles, serán ruidosos y francos cuando se desafíen sus valores. Los INFP valoran su autonomía y se rebelan contra cualquier sistema que intente "definirlos" o "explicarlos". Los INFP son expertos en todo lo que tiene que ver con las personas: escucharlas, facilitarlas, desplegarlas, entrenarlas, motivarlas, reclutarlas y asesorarlas.

10. INTJ

Los INTJ son independientes, reservados y viven en un mundo de ideas. Pueden trabajar bien en un equipo, pero prefieren trabajar solos en estallidos esporádicos de energía. Aunque privados, los INTJ a veces parecen totalmente francos debido a su carácter directo de comunicación y economía de palabras. Otras personas pueden suponer que los INTJ dicen muy poco, pero esto es solo cuando no hay nada que decir.

La charla general de la vida social no es para ellos. Prefieren hablar solo sobre las áreas que les interesan, cosas que consideran importantes.

11. ESTP

El ESTP es la "persona del comité", que busca constantemente la "próxima gran cosa" y se sumerge en las actividades sociales con entusiasmo. Los ESTP necesitarán tales experiencias, ya que a través de tales actividades es mejor que aprendan y entiendan. La vida imaginativa y reflexiva no es para ellos; ellos prefieren saltar y ver qué pasa. Los ESTP no disfrutan de las limitaciones de los plazos, horarios o fechas de finalización. Los ESTP son pragmáticos, de mente dura, y actuarán sobre los hechos y los datos, en lugar de las emociones. Si un ESTP hace exactamente lo que le dices, es solo porque quiso hacerlo en primer lugar. Los ESTP son individuos espontáneos y activos. Las actividades que implican gran poder, velocidad, emoción y riesgo son atractivas para el ESTP. La sofocación crónica de estos impulsos hace que el ESTP se sienta agotado y listo para continuar con la próxima emoción, a menudo sin pensar en las consecuencias.

12. ESFP

Los ESFP son populares y se preocupan mucho por las personas. Los ESFP realmente se preocupan si las personas se divierten y están dotadas para descubrir qué será divertido para todos. El escenario central es muy cómodo para los ESFP, siempre que la situación implique personas y entretenimiento. Los ESFP se sienten menos cómodos con la intelectualización, la planificación a largo plazo y el hecho de estar al margen.

13. ENTJ

Tienen confianza, autoridad y tomarán la delantera en situaciones, especialmente una que requiere organización y clasificación de las tropas. No vacilan, y su franqueza a menudo puede dejar a otros tambaleándose a su paso. Su deseo de hacer el trabajo, pasar de la A a la Z en el menor tiempo posible y utilizar la ruta más rápida posible puede significar que los ENTJ pueden descuidar las sutilezas de agradecer a las personas y mostrarles que son apreciadas. Esto no es intencional; es solo otra parte de la solidez ENTJ. Los ENTJ ven lo que se debe hacer y tienen los medios para avanzar y hacerlo, a menudo tomando decisiones duras o valientes, incluso contra el grano. Los ENTJ no tienen problemas para eludir la autoridad: ¡lo saborearían en secreto (o tal vez no en secreto)! Rara vez intimidados o sintiéndose como si estuvieran fuera de su profundidad, los ENTJ siempre están buscando maneras de hacerlo mejor. Al hacerlo, aumentan su propia reserva de conocimiento y experiencia.

14. ENFJ

El ENFJ es el organizador de personas, cálido, armonioso y un campeón entusiasta de las personas que solo quieren "hacer el bien". Se aseguran de que las necesidades de las personas sean primordiales, se coloquen en la posición de privilegio en la agenda y se cuiden. Los ENFJ son excelentes integradores de redes que sintonizan con lo que otros quieren y generalmente son populares y populares entre sus colegas. Los ENFJ tienden a morder más de lo que pueden masticar, ya que su primera prioridad es decir "sí" y quitarle el dolor a los demás. Durante esos momentos, los ENFJ pueden sentirse abrumados por la cantidad de trabajo que han cometido y, por lo tanto, pueden sentirse abrumados. Este deseo de "hacer el bien" también puede significar que ENFJ ve a los demás más importantes que complacerse a sí mismos, por lo que pueden correr el riesgo

de cambiar la honestidad por la armonía, por mantener la paz en lugar de decirlo como es.

Rasgos de personalidad que predicen el desempeño laboral.

Durante años, los psicólogos recurrieron a la capacidad cognitiva como un predictor del desempeño laboral. Se consideró que las personas más inteligentes tenían más éxito en el trabajo. Pero la inteligencia es solo una parte de la historia. Lo que necesitas saber sobre la fuerza de voluntad

La ciencia psicológica del autocontrol. Un nuevo estudio pone en duda la universalidad de los "Cinco Grandes"

El hallazgo de que las personalidades de las personas pueden describirse mediante variaciones en cinco dimensiones básicas se ve cuestionado por una nueva investigación con una pequeña tribu sudamericana. ¿Es la personalidad la clave del envejecimiento exitoso?

Cuán extrovertido y confiable es usted puede ser tan importante para su edad como su ejercicio y sus hábitos alimenticios. La personalidad puede ser un factor de riesgo clave en la atención preventiva de la salud.

Los adultos jóvenes concienzudos disfrutan de una mejor salud a medida que envejecen, encuentra la investigación. Una personalidad presidencial

La inteligencia y el esfuerzo, pero no la franqueza, pueden predecir la efectividad de un presidente.

Productividad

Medida del desempeño que incluye la eficacia y la eficiencia.

Sintropía

Tendencia de dos enfermedades a sumarse de todo hacia el orden, la belleza, la felicidad, la simetría, la quietud, el sueño, los propósitos etc.

Tensión

Condición dinámica que se presenta cuando un individuo se ve confrontado con una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea, y para lo cual el resultado se percibe como incierto e importante.

CAPITULO III

MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

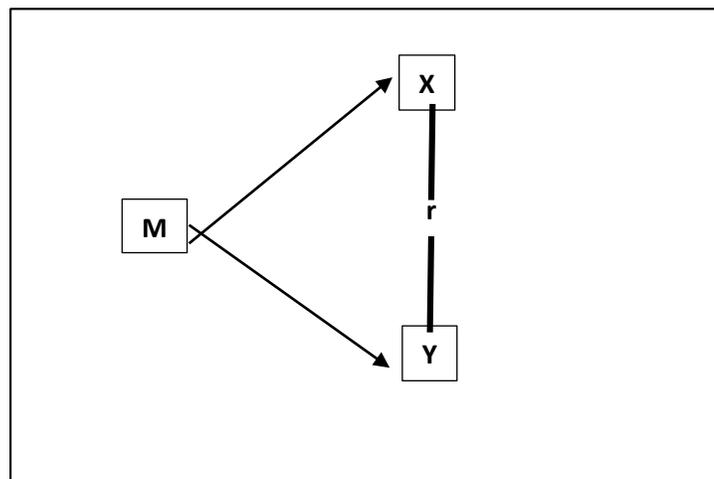
Basándose en los diferentes tipos de investigación esbozados por Hernández (2006), por consiguiente el presente trabajo corresponde al tipo de investigación correlacional por cuanto su propósito es evaluar la relación que existe entre dos variables, siendo las variables del presente trabajo, determinar la relación que existe entre el Aprendizaje Organizacional y Desempeño Laboral entre los docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas.

3.2. Diseño de investigación

En el presente trabajo se utiliza el diseño No Experimental, transversal de tipo correlacional; no experimental por cuanto se observaron situaciones existentes dentro de las áreas de estudio del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, los cuales no son provocados intencionalmente; transversal, puesto que la recolección de la

información se hizo en un solo momento y en un tiempo único, vale decir el año (2016) y correlacional, porque se determina la relación entre el Aprendizaje Organizacional y Desempeño Laboral, cabe mencionar que no se precisa en sentido de la causalidad. En este tipo de diseño no experimental el propósito es describir las variables y analizar su incidencia y su relación en un momento dado (Hernández, 2006, p. 208)

Un diseño de investigación no experimental, transaccional, correlacional, mantiene la siguiente característica estructural:



Donde:

M = Muestra

X = Variable 1

Y = Variable 2

r = relación entre la variable

3.3. Población y muestra.

Población

En la presente investigación, la población está conformada por los estudiantes del octavo, noveno y décimo ciclo correspondientes al semestre académico 2017-II, el criterio de tomar la población obedece a que los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas ya tuvieron vínculos académicos con la gran mayoría de los docentes.

Población estudiantil

Tabla 1

Registros Académicos de la UNAJMA

N°	Estudiantes EPAE matriculados 2017-II	Matriculados por ciclo
1.	Octavo ciclo	44
2.	Noveno ciclo	49
3.	Decimo ciclo	104
TOTAL MATRICULADOS		197

Fuente: Elaboración Propia.

Muestra

Según Hernández, Fernández, & Baptista (1991) define a la muestra como “el conjunto de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tienen que definirse o delimitarse con anticipación y precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (p.173), en este estudio la muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse lo más exactamente posible.

Para poder definir el tamaño de la muestra se va utilizar la formulación estadística tomando en cuenta un nivel de confianza de noventa y cinco por ciento y un margen de error de cinco por ciento.

Formula finita.

$$n = \frac{z^2(p * q)}{e^2 + \frac{(z^2(p * q))}{N}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra	=	?
N = Población total	=	197
p = Probabilidad de éxito (50%)	=	0.5
q = Probabilidad fracaso (50%)	=	0.5
e = Margen de error (5%)	=	0.05
z = Coeficiente de confianza deseado 95% (1.96)	=	1.96

$$n = \frac{1.96^2(0.50 * 0.50)}{0.05^2 + \frac{(1.96^2(0.50 * 0.50))}{197}}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,007375126904}$$

$$n = 130 \text{ Estudiantes}$$

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

Carrasco (2006) Para el presente trabajo de investigación se utilizó como técnica la encuesta, ya que, “Es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene”. (p. 314)

Instrumentos:

Cuestionarios de encuesta

Para Carrasco (2006) el presente trabajo, se empleó como instrumento el cuestionario, debido que, “Es el instrumento de investigación social más usada cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas” (p. 318)

Este instrumento se empleará para conocer las opiniones y percepción de los estudiantes del octavo, noveno y décimo ciclo, sobre el aprendizaje organizacional y desempeño laboral de los docentes del departamento académico de ciencias empresariales.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Antes de empezar con el análisis de datos, recurriremos al juicio de expertos especialistas en la materia para la validación de los instrumentos, quienes imitaron su

opinión respecto a la redacción del cuestionario a aplicar, así como el análisis del índice de alfa de Cron Bach.

Para el análisis de los resultados de la presente investigación se utilizará la estadística descriptiva por cuanto esta nos permita analizar y representar los datos obtenidos por medios de tablas y gráficos. Asimismo, se realizará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos para luego describirlos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados por variables

A continuación, se muestran la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, en función de los objetivos propuestos en la investigación.

En primer lugar, debemos mostrar el resultado de fiabilidad, para ello utilizamos el alfa de Cronbach, que permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en la investigación, determinado en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, según tabla de Kuder Richardson que se muestra a continuación:

Rangos de confiabilidad

Tabla 2

Rangos de confiabilidad

53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,71	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Elaboración Propia

Fiabilidad total del instrumento que mide las dos variables, indica que el instrumento es de excelente confiabilidad, según el resultado obtenido ,916 y que se observa en la

Estadísticas de fiabilidad de todo el instrumento

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad de todo el instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	28

Fiabilidad de instrumento que mide variable n° 01: Aprendizaje organizacional, indica que el instrumento es de excelente confiabilidad, según el resultado obtenido ,863 y que se observa en la tabla n° 04

Estadísticas de fiabilidad del instrumento - aprendizaje organizacional

Tabla 4

Estadísticas de fiabilidad del instrumento - aprendizaje organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,863	16

Fiabilidad de instrumento que mide variable n° 01: Desempeño laboral, indica que el instrumento es de excelente confiabilidad, según el resultado obtenido ,861 y que se observa en la tabla n° 05

Estadísticas de fiabilidad del instrumento – desempeño laboral

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad del instrumento – desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	12

Variable 1: Aprendizaje organizacional.

Frecuencias de variable aprendizaje organizacional

Tabla 6

Frecuencias de variable aprendizaje organizacional

		Aprendizaje organizacional (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3,1	3,1	3,1
	Casi nunca	11	8,5	8,5	11,5
	Algunas veces	57	43,8	43,8	55,4
	Casi siempre	43	33,1	33,1	88,5
	Siempre	15	11,5	11,5	100,0
Total		130	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla n° 06 y la figura n° 02, acerca de la percepción del aprendizaje organizacional, de los 130 estudiantes encuestados, el porcentaje más alto es de 43.8 %, (57 estudiantes), donde se afirma que algunas veces se genera el

aprendizaje organizacional y el segundo porcentaje alto es de 33.1 % (43 estudiantes), donde se afirma que casi siempre se genera el aprendizaje organizacional.

En otras palabras, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados el 76.9 % (100 estudiantes) perciben que algunas veces y casi siempre se genera el aprendizaje organizacional en las sesiones de clase de los docentes del departamento académico de Ciencias Empresariales, además, el 11.5 % (15 estudiantes) considera que siempre se genera.

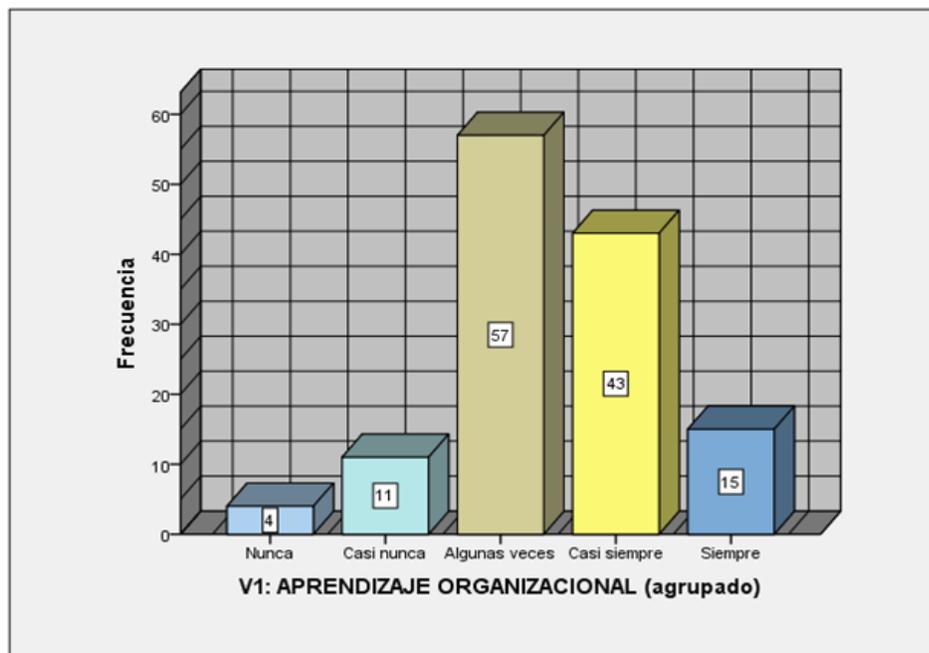


Figura 2: Grafica de barras de variable aprendizaje organizacional

Fuente: Tabla 6

Dimensión n° 01 de variable aprendizaje organizacional: Dominio personal

Frecuencias de dimensión dominio personal

Tabla 7

Frecuencias de dimensión dominio personal

		Dominio personal (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V	Nunca	8	6,2	6,2	6,2
ál	Casi nunca	19	14,6	14,6	20,8
i	Algunas	56	43,1	43,1	63,8
d	veces				
o	Casi siempre	36	27,7	27,7	91,5
	Siempre	11	8,5	8,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla n° 07 y la figura n° 03, acerca de la percepción del dominio personal de los docentes, de los 130 estudiantes encuestados, el porcentaje más alto es de 43.1 %, (56 estudiantes), donde se afirma que algunas veces está presente el dominio personal en los docentes y el segundo porcentaje alto es de 27.7 % (36 estudiantes), donde se afirma que casi siempre está presente el dominio personal en los docentes.

En otras palabras, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados el 70.8 % (92 estudiantes) perciben que el dominio personal algunas veces y casi siempre está presente en las sesiones de clase de los docentes del departamento académico de Ciencias Empresariales, además, el 8.5 % (11 estudiantes) considera que siempre está presente.

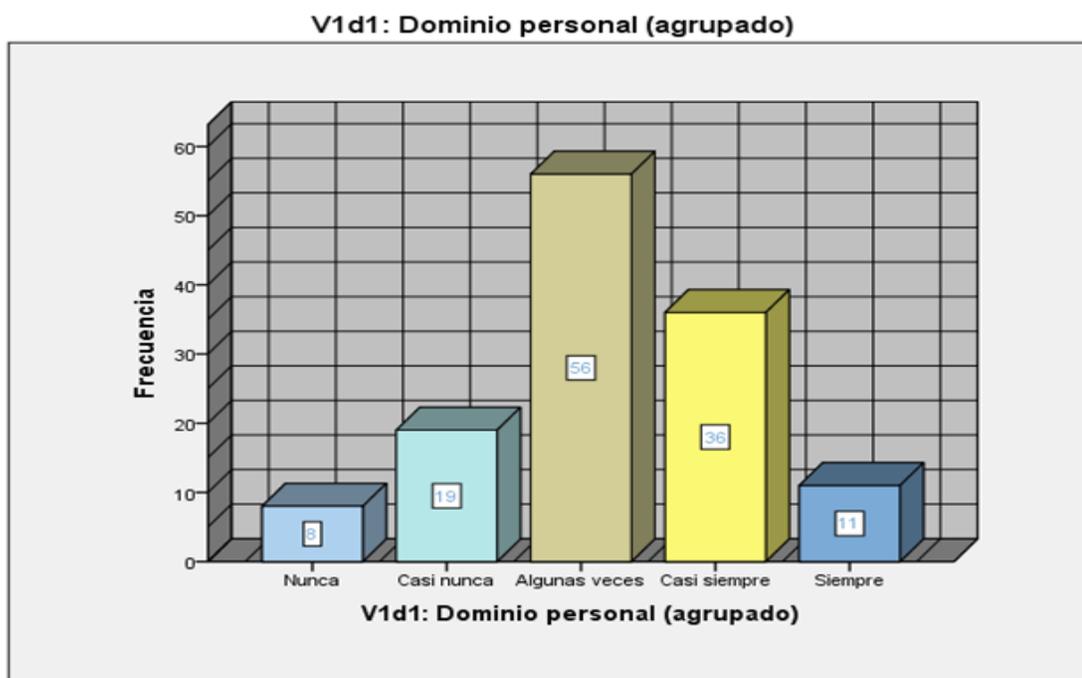


Figura 3: Gráfica de barras de dimensión dominio personal

Fuente: tabla 7

Dimensión n° 02 de variable aprendizaje organizacional: Modelos mentales

Frecuencias de dimensión modelos mentales

Tabla 8

Frecuencia de dimensión modelos mentales

		Modelos mentales (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3,1	3,1	3,1
	Casi nunca	21	16,2	16,2	19,2
	Algunas veces	64	49,2	49,2	68,5
	Casi siempre	36	27,7	27,7	96,2
	Siempre	5	3,8	3,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla n° 08 y la figura n° 04, acerca de la percepción de los modelos mentales de los docentes, de los 130 estudiantes encuestados, el porcentaje más alto es de 49.2 %, (64 estudiantes), donde se afirma que algunas veces está presente los modelos mentales reflexivos de los docentes y el segundo porcentaje alto es de 27.7 % (36 estudiantes), donde se afirma que casi siempre está presente los modelos mentales reflexivos de los docentes.

En otras palabras, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados el 76.9 % (100 estudiantes) perciben que algunas veces y casi siempre el modelo mental reflexivo está presente en las sesiones de clase de los docentes del departamento académico de Ciencias Empresariales, además, el 3.8 % (5 estudiantes) considera que siempre está presente los modelos mentales reflexivos de los docentes.

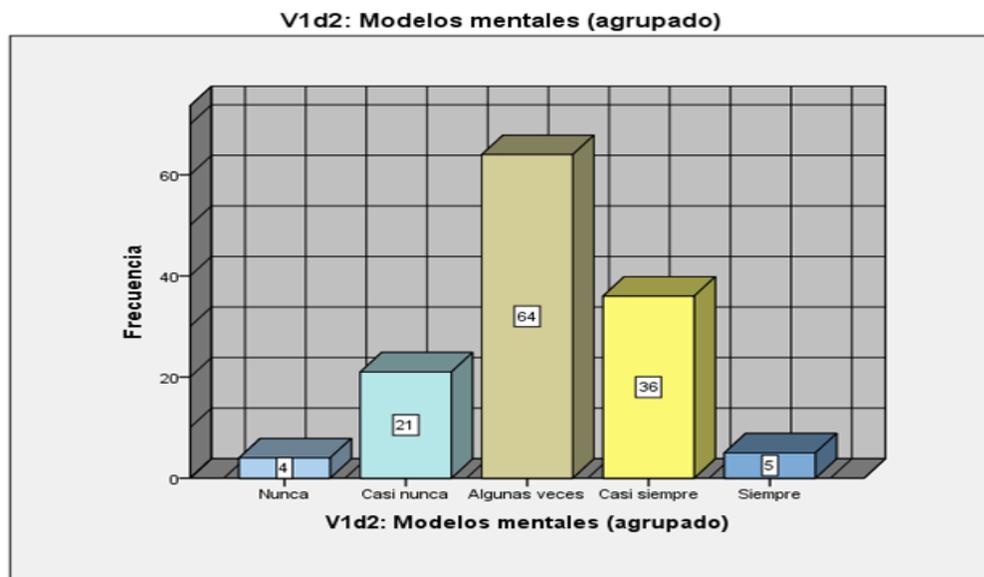


Figura 4: Gráfica de barras de dimensión dominio personal

Fuente: Tabla 8

Dimensión n° 03 de variable aprendizaje organizacional: Visión compartida

Frecuencias de dimensión visión compartida

Tabla 9

Frecuencias de dimensión visión compartida

	Visión compartida (agrupado)			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,8	3,8	3,8
Casi nunca	9	6,9	6,9	10,8
Algunas veces	57	43,8	43,8	54,6
Casi siempre	35	26,9	26,9	81,5
Siempre	24	18,5	18,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla n° 09 y la figura n° 05, acerca de la percepción de una visión compartida organizacional, de los 130 estudiantes encuestados, el porcentaje más alto es de 43.8 %, (57 estudiantes), donde se afirma que algunas veces está presente la comprensión de una visión compartida organizacional y el segundo porcentaje alto es de 26.9 % (35 estudiantes), donde se afirma que casi siempre está presente la comprensión de una visión compartida organizacional.

En otras palabras, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados el 70.7 % (92 estudiantes) perciben algunas veces y casi siempre está presente la comprensión de una visión compartida organizacional en las sesiones de clase de los docentes del departamento académico de Ciencias Empresariales, además, el 18.5 % (24 estudiantes) considera que siempre está presente la comprensión de una visión compartida.

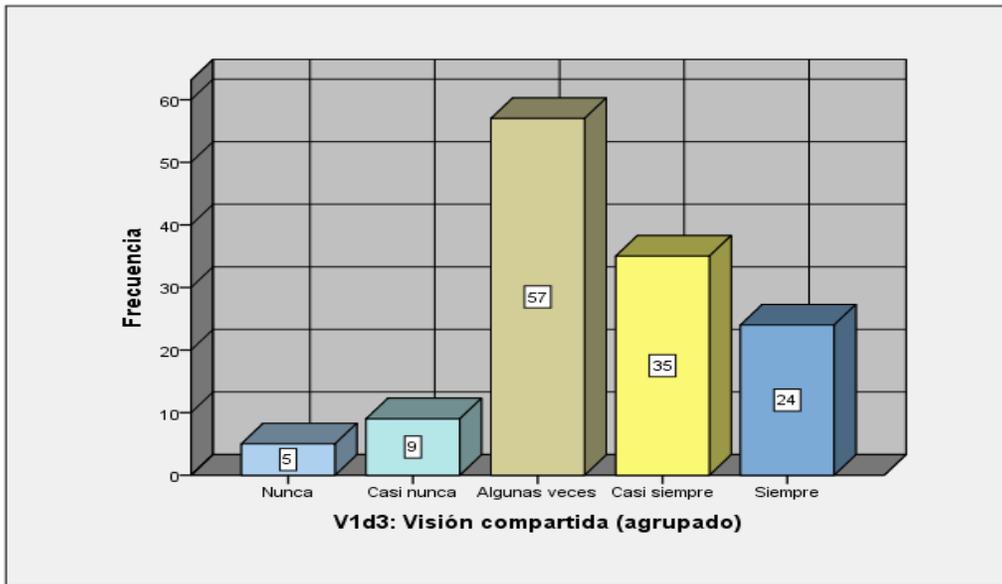


Figura 5: Gráfica de barras de dimensión visión compartida

Fuente: Tabla 9

Dimensión n° 04 de variable aprendizaje organizacional: Aprendizaje de equipo

Frecuencias de dimensión aprendizaje de equipo

Tabla 10

Frecuencias de dimensión aprendizaje de equipo

		Aprendizaje de equipo (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V	Nunca	7	5,4	5,4	5,4
á	Casi nunca	18	13,8	13,8	19,2
l	Algunas veces	54	41,5	41,5	60,8
i	Casi siempre	36	27,7	27,7	88,5
d	Siempre	15	11,5	11,5	100,0
o	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla n° 10 y la figura n° 06, acerca de la percepción de aprendizaje de equipo, de los 130 estudiantes encuestados, el porcentaje más alto es de 41.5 %, (54 estudiantes), donde se afirma que algunas veces se genera el aprendizaje en equipo y el segundo porcentaje alto es de 27.7 % (36 estudiantes), donde se afirma que casi siempre se genera el aprendizaje en equipo.

En otras palabras, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados el 69.2 % (90 estudiantes) perciben que algunas veces y casi siempre se genera el aprendizaje en equipo en las sesiones de clase de los docentes del departamento académico de Ciencias Empresariales, además, el 11.5 % (15 estudiantes) considera que siempre se genera.

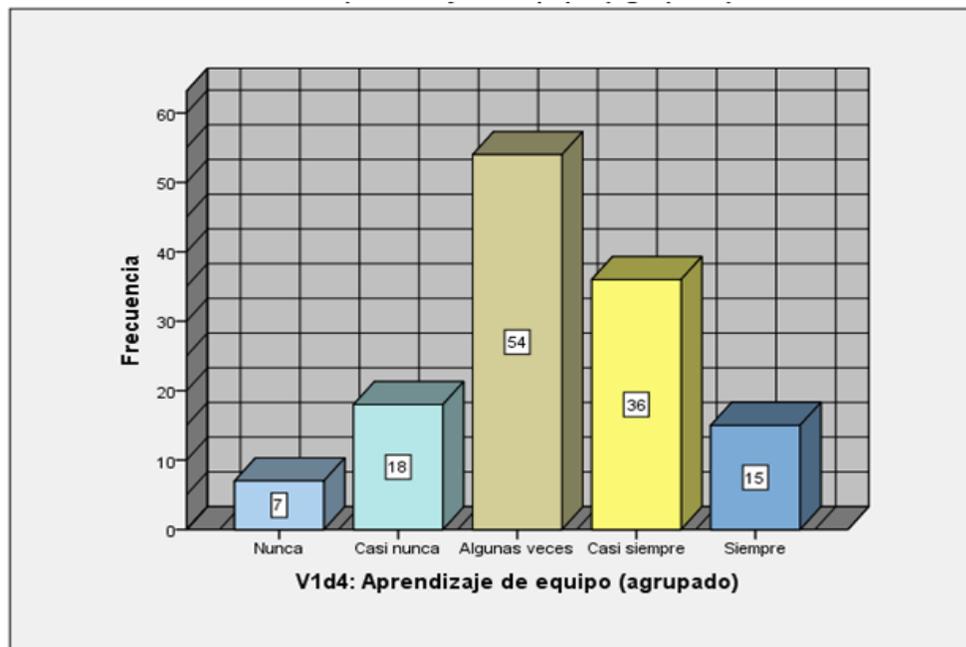


Figura 6: Gráfica de barras de dimensión aprendizaje en equipo

Fuente: Tabla 10

Dimensión n° 05 de variable aprendizaje organizacional: Pensamiento sistémico

Frecuencias de dimensión pensamiento sistémico

Tabla 11

Frecuencias de dimensión pensamiento sistémico

		Pensamiento sistémico (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V	Nunca	5	3,8	3,8	3,8
á	Casi nunca	21	16,2	16,2	20,0
l	Algunas	68	52,3	52,3	72,3
i	veces				
d	Casi	25	19,2	19,2	91,5
o	siempre				
	Siempre	11	8,5	8,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla n° 11 y la figura n° 07, acerca de la percepción de pensamiento sistémico, de los 130 estudiantes encuestados, el porcentaje más alto es de 52.3 %, (68 estudiantes), donde se afirma que algunas veces se logra desarrollar el pensamiento sistémico y el segundo porcentaje alto es de 19.2 % (25 estudiantes), donde se afirma que casi siempre se logra desarrollar el pensamiento sistémico.

En otras palabras, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados el 71.5 % (93 estudiantes) perciben que el pensamiento sistémico algunas veces y casi siempre se logra desarrollar en las sesiones de clase de los docentes del departamento académico de Ciencias Empresariales, además, el 8.5 % (11 estudiantes) considera que siempre se logra desarrollar.

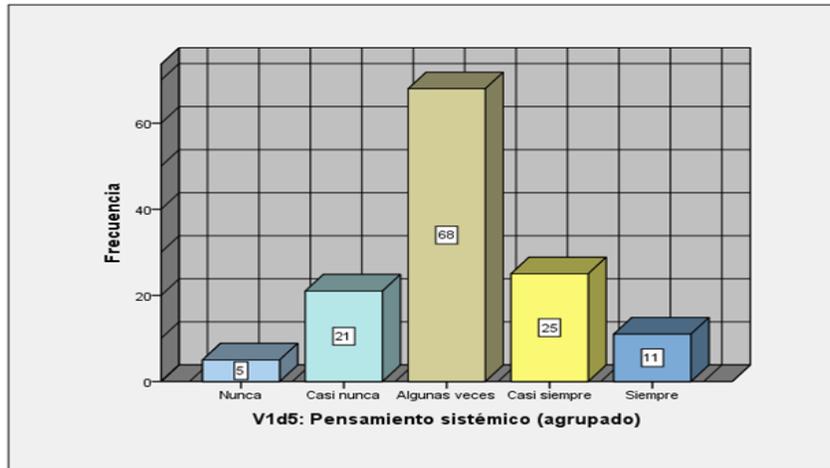


Figura 7: Gráfica de barras de dimensión pensamiento sistémico

Fuente: Tabla 11

Variable 2: Desempeño laboral.

Frecuencias de variable desempeño laboral

Tabla 12 Frecuencias de variable desempeño laboral

		Desempeño laboral (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	6,9	6,9	6,9
	Casi nunca	16	12,3	12,3	19,2
	Algunas veces	50	38,5	38,5	57,7
	Casi siempre	33	25,4	25,4	83,1
	Siempre	22	16,9	16,9	100,0
Total		130	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla n° 12 y la figura n° 08, acerca de la percepción del buen desempeño laboral, de los 130 estudiantes encuestados, el porcentaje más alto es de 38.5 %, (50 estudiantes), donde se afirma que algunas veces se vierte buen desempeño laboral y el segundo porcentaje alto es de 25.4 % (33 estudiantes), donde se afirma que casi siempre se logra verter un buen desempeño laboral.

En otras palabras, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados el 63.9 % (83 estudiantes) algunas veces y casi siempre logran verter el buen desempeño laboral en las sesiones de clase de los docentes del departamento académico de Ciencias Empresariales, además, el 16.9 % (22 estudiantes) considera que siempre se logra verter.

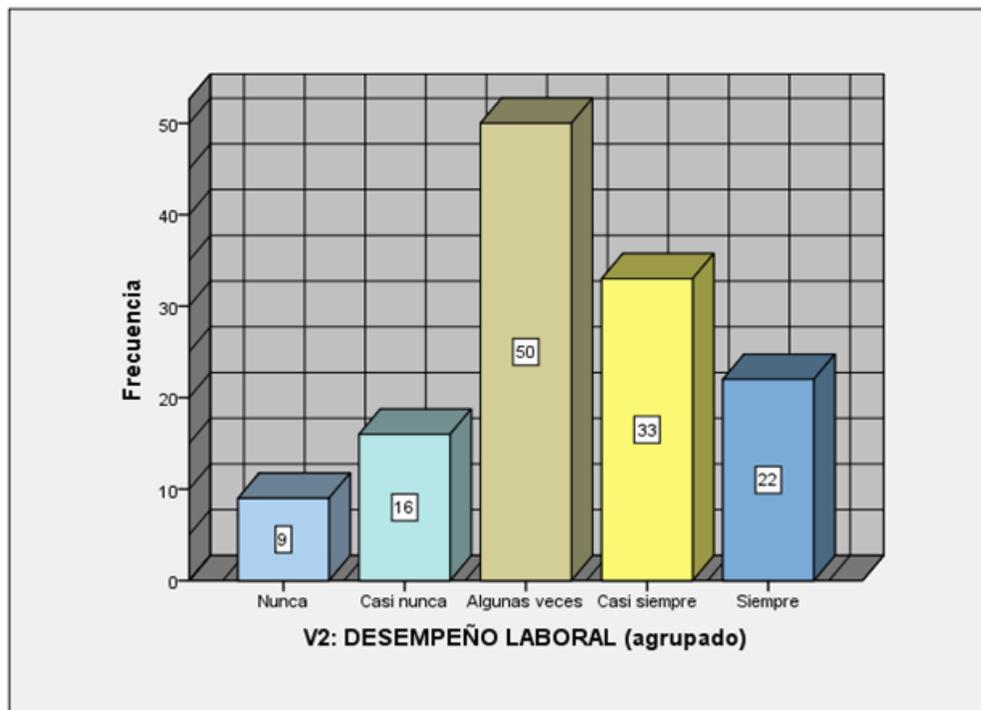


Figura 8: Gráfica de barras de variable desempeño laboral

Fuente: Tabla 12

4.2. Contrastación de hipótesis.

Para contrastar las hipótesis propuestas en la investigación se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) y para determinar el grado de correlación utilizamos la tabla siguiente:

Rangos que determinan el grado de correlación

Tabla 13

Rangos que determinan el grado de correlación

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1. Hipótesis general

H1: El aprendizaje organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2016.

H0: El aprendizaje organizacional **NO** se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2016.

El resultado que se observa en la tabla n° 14, expresa que se debe rechazar la hipótesis nula, y se afirma a un nivel de confianza del 99% que, el aprendizaje organizacional se relaciona directamente con el con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

Además, el valor obtenido en el coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,519^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.

Relación aprendizaje organizacional y desempeño laboral

Tabla 14

Relación aprendizaje organizacional y desempeño laboral

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

		Correlaciones	
		Desempeño laboral (agrupado)	
Rho de Spearman	Aprendizaje organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,519** ,000 130
	Desempeño laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 130

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Hipótesis específicas

HE1: El dominio personal se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

HE0: El dominio personal **NO** se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

El resultado que se observa en la tabla n° 15, expresa que se debe rechazar la hipótesis nula, y se afirma a un nivel de confianza del 99% que, el dominio personal se relaciona

de directamente con el con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

Además, el valor obtenido en el coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,423^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.

Relación dominio personal y desempeño laboral

Tabla 15

Relación dominio personal y desempeño laboral

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

		Correlaciones	
		Desempeño laboral (agrupado)	
Rho de Spearman	Dominio personal (agrupado)	Coeficiente de correlación	,423**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	130
	Desempeño laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	130

Fuente: Elaboración Propia

HE2: Los modelos mentales se relacionan directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas

HE0

El

Los modelos mentales **NO** se relacionan directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas

resultado que se observa en la tabla n° 16, expresa que se debe rechazar la hipótesis nula, y se afirma a un nivel de confianza del 99% que, el modelo mental se relaciona de directamente con el con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

Además, el valor obtenido en el coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,505^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.

Relación modelos mentales y desempeño laboral

Tabla 16

Relación modelos mentales y desempeño labora

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

		Correlaciones	
		Desempeño laboral (agrupado)	
Rho de	Modelos mentales	Coefficiente de correlación	,505**
Spearma	(agrupado)	Sig. (bilateral)	,000
n		N	130
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000
	(agrupado)	Sig. (bilateral)	.
		N	130

Fuente: Elaboración Propia

HE3:

La visión compartida se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

HE0:

La visión compartida **NO** se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

El resultado que se observa en la tabla n° 17, expresa que se debe rechazar la hipótesis nula, y se afirma a un nivel de confianza del 99% que, la visión compartida se relaciona de directamente con el con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

Además, el valor obtenido en el coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,422^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.

Relación visión compartida y desempeño laboral

Tabla 17

Relación visión compartida y desempeño laboral

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

		Correlaciones	Desempeño laboral (agrupado)
Rho de Spea rman	Visión compartida (agrupado)	Coefficiente de correlación	,422**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	130
	Desempeño laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000
Sig. (bilateral)		.	
		N	130

Fuente: Elaboración Propia

HE4:

El aprendizaje en equipo se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

HE0:

El aprendizaje en equipo **NO** se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

El resultado que se observa en la tabla n° 18, expresa que se debe rechazar la hipótesis nula, y se afirma a un nivel de confianza del 99% que, el aprendizaje en equipo se relaciona directamente con el con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

Además, el valor obtenido en el coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,560^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.

Relación aprendizaje de equipo y desempeño laboral

Tabla 18

Relación aprendizaje de equipo y desempeño laboral

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

		Correlaciones	
		Desempeño laboral (agrupado)	
Rho	Aprendizaje de	Coeficiente de correlación	,560**
de	equipo (agrupado)	Sig. (bilateral)	,000
Spear		N	130
man	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000
	(agrupado)	Sig. (bilateral)	.
		N	130

Fuente: Elaboración Propia

HE5:

El pensamiento sistémico se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

HE0:

El pensamiento sistémico se relaciona directamente con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

El resultado que se observa en la tabla n° 19, expresa que se debe rechazar la hipótesis nula, y se afirma a un nivel de confianza del 99% que, el pensamiento sistémico se relaciona directamente con el con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.

Además, el valor obtenido en el coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,519^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.

Frecuencias de variable aprendizaje

Tabla 19

Frecuencias de variable aprendizaje

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Correlaciones	Desempeño laboral (agrupado)
---------------	---------------------------------

Rho de Spearman	V1d5: Pensamiento sistémico (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,519** ,000
		N	130
	V2: DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .
		N	130

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Discusión de resultados.

Discusión de resultado general

Aprendizaje organizacional y desempeño laboral

Al principio del presente trabajo, uno de los objetivos era determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2016. Para tal propósito nuestro hipostasis alterna consistía en que el aprendizaje organizacional mantenía una se relaciona con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2016, a la luz del trabajo se llegó a un resultado estadístico a un nivel de confianza del 99% que, el aprendizaje organizacional se relaciona directamente con el con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas; en comparación al trabajo de investigación denominado “aprendizaje organizacional como factores de cambio caso facultad de ciencias económica universidad de Cartagena Colombia” el autor considera como una de las características, que “el docente, como persona miembro de

una comunidad de profesionales, es el actor que con sus conocimientos y saberes desempeña el papel de agente de cambio. Por ello, la profesión, el programa en que labora, el tiempo de servicio, la forma de vinculación laboral y la edad constituyen las variables de apoyo para describir sus características particulares y analizar la influencia que puede tener en el proceso de aprendizaje organizacional como factor de cambio en la Facultad de Ciencias Económicas”, sin lugar a duda el docente adquiere mayor nivel de dominio personal mientras mayor sea su experiencia en términos de praxis en aula y fuera de ello, por cuanto esto hace pensar que no obstante el aprendizaje siempre sea positivo, también puede ser negativo, es importante resaltar que los docentes de la Facultad de Ciencia de la Empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas, provienen de diferentes partes del Perú ello es un factor importante a considerar para que exista limitaciones de aprendizaje rápida y que pueda reflejar mejor en su desempeño. No obstante que en la parte teórica del presente trabajo de investigación se afirma que el “conocimiento es la base de las sociedades y las organizaciones. Hoy se habla de sociedad del conocimiento, de economía basada en el conocimiento, de redes de conocimiento y de trabajadores del conocimiento. Todo ello confirma que la correcta administración del conocimiento es el factor que condiciona la capacidad de las sociedades, organizaciones y personas para enfrentar un entorno de cambios acelerados y creciente complejidad.”, cabe mencionar que el desempeño de los docentes remarca la diferencia del prestigio de la Universidad Nacional José María Arguedas, siendo ello un aspecto a considerar por las autoridades del turno para dar mayor énfasis económico en cuanto a capacitaciones de los docentes, en temas tales como: didáctica universitaria e investigación.

Dominio personal

Uno de los primeros objetivos específicos es considerado en el presente trabajo de investigación fue, determinar la relación que existe entre el dominio personal y el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas”, analizando el resultado estadístico de la tabla n° 15, expresa que se debe rechazar la hipótesis nula, y se afirma a un nivel de confianza del 99% que, el dominio personal se relaciona directamente con el con el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, además, el valor obtenido en el coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,423^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada. Vale decir que el dominio personal genera un impacto moderado en el desempeño laboral, entendiéndose que el dominio personal es “la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.” Por consiguiente se percibe que en la Facultad de Ciencia Empresariales existen docentes, cada uno con objetivos personales perfectamente definidas, ello explica que cada debe capacitarse obligatoriamente por cuenta personal o con recursos destinados para tal fin de la Universidad, más aun cuando la nueva ley 30220 en el Perú obliga tener grados cada vez más altos, cuyo resultados convierte al docente mantener mejor dominio y desempeño en sus sesiones, sin embargo el dominio personal es diferenciado de uno a otro docente, este echo finalmente refleja en el desempeño laboral diferenciado, en

consecuencia persiste aun vacíos que mejorar, pese a esta realidad asombrosamente la universidad alienta muy poco en el crecimiento de sus integrantes.

Modelos mentales

Siendo el objetivo específico, determinar la relación que existe entre los modelos mentales y el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, planteado la hipótesis alterna que los modelos mentales se relacionan directamente con el desempeño laboral, en donde el resultado que se observa en la tabla n° 16, expresa que se debe rechazar la hipótesis nula, y se afirma a un nivel de confianza del 99% que, los modelos mentales se relaciona de directamente con el con el desempeño laboral, por otro lado se observa que el coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,505^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada, siendo, modelos mentales supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta, así mismo los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales, cabe mencionar que por la naturaleza de la diversidad cultural en nuestro país, también repercute en los modelos mentales de los docentes, es fundamental recordar que los docentes son provenientes de diferentes lugares del Perú, es más lógico este echo genera barreras que impiden el desenvolvimiento en aula.

Visión compartida

La relación entre la visión compartida y el desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, cuya afirmación hipotética fue que si tenía una relación directamente con el desempeño laboral, ello se observa notablemente en la tabla n° 09 y la figura n° 05, que de los 130 estudiantes encuestados, el porcentaje más alto es de 43.8 %, (57 estudiantes), afirma que algunas veces está presente la comprensión de una visión compartida organizacional mientras que el segundo porcentaje alto es de 26.9 % (35 estudiantes), ellos afirman que casi siempre está presente la comprensión de una visión compartida organizacional, en efecto se puede afirmar que la mayoría de los encuestados el 70.7 % (92 estudiantes) perciben algunas veces y casi siempre está presente la comprensión de una visión compartida organizacional en las sesiones de clase de los docentes del departamento académico de Ciencias Empresariales, además, el 18.5 % (24 estudiantes) considera que siempre está presente la comprensión de una visión compartida, es importante remarcar que la visión compartida es una disciplina colectiva para establecer objetivos comunes y que radica en que cada miembro de la organización se sienta identificado y comprometido con el equipo de trabajo, este hecho viene ocurriendo de manera notorio en el Departamento Académico de Ciencias Empresariales, echo que debe ser considerado en cuenta por las autoridades del turno para dar mayor reforzamiento y lograr el buen desempeño laboral de los docentes.

Aprendizaje en equipo

Determinar la relación que existe entre el aprendizaje en equipo y el desempeño laboral, hipótesis planteado era de que el aprendizaje en equipo se relaciona directamente con el desempeño laboral, resultado estadístico, el valor obtenido en el coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,519^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada, indudablemente la disciplina del aprendizaje en equipo es fundamental en cualquier institución, más aun en una institución universitaria. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas, por cuanto una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias, no obstante, ello debe ser promovido con frecuencia, dado que los docentes del departamento, actividad desarrollada en equipo se practica muy poco, aun cuando se desarrollará en reducidas ocasiones los frutos serian significativos, porque existe una buena visión compartida.

Pensamiento sistémico

Finalmente el propósito de determinar la relación entre el pensamiento sistémico y el desempeño laboral, estadísticamente se observa, que de los 130 estudiantes encuestados, el porcentaje más alto es de 52.3 %, (68 estudiantes), donde se afirma que algunas veces se logra desarrollar el pensamiento sistémico y el segundo porcentaje alto es de 19.2 % (25 estudiantes), donde se afirma que casi siempre se logra desarrollar el pensamiento sistémico, en otras palabras, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados el 71.5 % (93 estudiantes) perciben que el pensamiento sistémico algunas

veces y casi siempre se logra desarrollar en las sesiones de clase de los docentes del departamento académico de Ciencias Empresariales, tener una percepción holística de las organizaciones ayuda a pensar en todo, desde luego tener conocimiento de todo aquello que necesita el Departamento Académico de Ciencias Empresariales, ayudaría a resolver los problemas rápidamente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- De la relación aprendizaje organizacional y desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas. Se afirma con un nivel de confianza del 99 % que existe una correlación positiva moderada, coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,519^{**}$, $p = ,000 < ,05$).
- De la relación dominio personal y desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas. Se afirma con un nivel de confianza del 99 % que existe una correlación positiva moderada, coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,423^{**}$, $p = ,000 < ,05$).
- De la relación modelos mentales y desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas. Se afirma con un nivel de confianza del 99 %

que existe una correlación positiva moderada, coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,505^{**}$, $p = ,000 < ,05$).

- De la relación visión compartida y desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas. Se afirma con un nivel de confianza del 99 % que existe una correlación positiva moderada, coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,422^{**}$, $p = ,000 < ,05$).
- De la relación aprendizaje en equipo y desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas. Se afirma con un nivel de confianza del 99 % que existe una correlación positiva moderada, coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,560^{**}$, $p = ,000 < ,05$).
- De la relación pensamiento sistémico y desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas. Se afirma con un nivel de confianza del 99 % que existe una correlación positiva moderada, coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,519^{**}$, $p = ,000 < ,05$).

5.2. Recomendaciones

- La relación entre el aprendizaje organizacional y desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas. Debe ser una constate el proceso de aprendizaje de los docentes, pese a que los recursos fueran escasos de manera individual, sin lugar a duda el presupuesto institucional destinado para tal fin debe ser cada vez mayor, este echo daría lugar a lograr mejores resultados institucionales, solo el potencial humano bien capacitado podría tener mejor desempeño laboral.
- Entre tanto la relación entre dominio personal y desempeño laboral de los Docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José María Arguedas. Tan solo hecho de que cada docentes se prepara constantemente, hace de su dominio personal cada vez mejor, sin embargo para nadie es suficiente ningun conocimiento adquiridos hasta ahora, punto en la que previo acuerdo entre la universidad y los docentes se debe buscar acuerdos consensuados para seguir capacitándose frecuentemente en los puntos débiles que cada docente conoce, generando tiempo y recursos necesarios, entre tanto exista docentes en número mayor con dominio personal mayor será su desempeño individual, en consecuencia también de la universidad.
- Por otro lado la relación entre los modelos mentales y desempeño laboral de los docentes, siendo los modelos mentales, barreras perjudiciales en muchos casos,

no obstante una característica de las subculturas, siendo una gran mayoría de los docentes provenientes de diferentes lugares del Perú, también repercute en el proceso de desempeño laboral, sin embargo esta situación puede mejorarse desarrollando lazos de confianza entre los docentes, ello involucra realizar actividades que propicien mejorar las relaciones laborales, sin embargo cada docente debe aprender a entender que por naturaleza el ser humano tiene faltas en algunas de sus acciones, una primera fase es reconocerse así mismo autoevaluándose desde luego reflexionando, acciones que permitirían mejorar constantemente su desempeño.

- La correspondencia entre visión compartida y desempeño laboral, mantiene muchas aristas, sin lugar a duda mantener un enfoque holístico por parte de todos los docentes generaría mejoras significativas, por tal razón una acción inmediata es propiciar desarrollo de actividades en equipo, afianzando el principio de solidaridad, ejecutando actividades académicas y administrativas, previo construcción de objetivos participativos, ninguna actividad debe ser desconocido para los docentes integrantes, ello propicia de inmediato la cultura de confianza, hecho que hace mucha falta en las organizaciones, por otro lado la cultura de confianza mantiene motivados a los integrantes, desde luego su desempeño incrementaría significativamente.
- El aprendizaje en equipo y desempeño laboral de los docentes, debe ser el punto neurálgico a mejorar en el departamento Académico de Ciencias Empresariales, las teorías y experiencias son testigos de que el ser humanos aprende rápido y

mejor en equipo, siendo la interacción piedra angular del proceso de aprendizaje, en esa perspectiva se recomienda cursos de capacitación en temas diversos referentes a la academia fundamentalmente a través de talleres, con mecanismos de asistencia obligatoria, sin embargo estos talleres deben ser asistidos por profesionales destacados para generar aprendizajes significativos, no obstante, estos talleres deben ser en lugares adaptados para este hecho, finalmente complementados con factores motivacionales para no generar desalientos en los participantes.

- En cuanto al pensamiento sistémico y desempeño laboral de los docentes, el hecho de que exista una relación moderada entre estas dos variables, radica fundamentalmente en el hecho de que mantiene intereses personales, por cuanto a la pregunta ¿Los docentes responden a las presiones del cambio del aprendizaje organizacional? Mostraron irrelevancias, por lo que se presume un punto frágil a trabajar, en este aspecto es recomendable doblar esfuerzos en temas de desarrollo de la visión y misión del departamento, comprometiendo formalmente a los integrantes, lógicamente con objetivos motivadores y con resultados que beneficien a todos los docentes, así como de la universidad, no obstante, ello involucra tocar presupuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arbaizar, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y fundamentos*. Peru: Editorial Metro Color S.A.
- Bandura, A. (1977). *Teoria del aprendizaje social*. barcelona: Rocca.
- Blackwell, J., & Gamble, P. (2001). *Conocimiento administrativo*. Reino Unido: A State of the Art Guide.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Admiración de Recursos Humanos* (12 ed.). Mexico: Thomson Learning.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. . (2009). *Comportamiento Organizacional* (segunda ed.). Mexico: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. . México.: Editorial Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Septima ed.). Mexico: Mac Graw Hill.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia*. . Mexico DF: Pearson Education.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8 ed.). Mexico: Pearson Prentice Hall.

Duguid, P., & Brown, J. (1998). *Organizing knowledge* (Vol. 40). California: Spring.

Levitt, B., & March, J. (1996). *Aprendizaje organizacional* (Vol. 14). Nueva York: Annual Review of Sociology.

Milkovich, G., & Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Estados Unidos: Iberoamericana.

Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation* (Vol. 5). Organization Science.

Polanyi, M. (1966). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: The University of Chicago Press.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica s.a.

Senge, P. (2007). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Wellman, J. (2009). *Gestión del conocimiento a través del cambio de cultura organizacional* (Vol. 4). (2. Palgrave Macmillan, Ed.) ilustrada.