



**“EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
SOBRE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
EN UNA EMPRESA RETAIL EN PERÚ”**

**Trabajo de Investigación
presentado para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por:
Fernando Jhon Adán Terrones
Fanny Teresa Aponte Silva
Ericka Danitza La Rosa Rivas
Jorge Enrique Trujillo Sosa

Asesora: Rachel Shemueli Gabel, PhD.

0000-0003-2713-2321

Lima, julio del 2021

Resumen ejecutivo

En la actualidad, debido al contexto cambiante y disruptivo, las organizaciones se han visto en la necesidad de tomar acciones para hacer frente a nuevos desafíos y mantenerse competitivas, lo cual ha permitido que desarrollen su capacidad de aprendizaje organizacional. El sector *retail* en el Perú se ha visto impactado por cambios tecnológicos que exigen altos niveles de aprendizaje; por ello, es prioritario encontrar maneras de impactar positivamente en la capacidad de aprendizaje organizacional a través de la gestión de la cultura organizacional.

En este sentido, el presente estudio tuvo como objetivo determinar el impacto de los tipos de la cultura organizacional sobre la capacidad de aprendizaje organizacional en una empresa *retail* en Perú. Con el fin de sustentar teóricamente las hipótesis planteadas, se utilizó el modelo de Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera (2005), para identificar el nivel de percepción de capacidad de aprendizaje organizacional, y el modelo de Denison (2003), para identificar los tipos de cultura organizacional: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. El diseño de la investigación fue de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transversal, y en él participaron 506 (98%) cuestionarios válidos para el estudio.

Los resultados encontrados en este estudio demostraron que los tipos de la cultura organizacional del eje externo adaptabilidad y sus dimensiones de aprendizaje organizacional y creación de cambio; así como el tipo misión y la subdimensión visión, predicen de manera positiva la capacidad de aprendizaje organizacional en una empresa del sector *retail* en el Perú.

Basados en los resultados del estudio, se desarrolló un plan de acción a ser implementado en la organización seleccionada, cuyo objetivo principal es mantener y fortalecer la percepción de la capacidad de aprendizaje organizacional de los colaboradores a través del desarrollo de la cultura organizacional.

El presente estudio aborda el diseño de un plan de acción considerando, en primer lugar, objetivos a nivel funcional, con los que busca afinar y alinear los procesos de gestión de personas para integrar en ellos las cuatro dimensiones de capacidad de aprendizaje, y en segundo lugar, objetivos a nivel de desarrollo organizacional, con el fin de mantener y fortalecer las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional a través de las subdimensiones de creación de cambio, aprendizaje organizacional y visión de los tipos de la cultura organizacional, las cuales, según los resultados obtenidos, predicen la capacidad de aprendizaje organizacional en la empresa estudiada.

Índice

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Antecedentes	7
1.2. Problemática del estudio	8
1.3. Objetivos de estudio.....	8
1.3.1. Objetivo principal	8
1.3.2. Objetivos específicos	9
1.4. Pregunta de investigación	9
1.5. Hipótesis	9
1.6. Justificación	9
 CAPÍTULO II. REVISIÓN CONCEPTUAL	11
2.1. Aprendizaje organizacional.....	11
2.1.1. Capacidad de aprendizaje organizacional	11
2.1.2. Principales modelos de capacidad de aprendizaje organizacional	12
2.2. Factores determinantes de la capacidad de aprendizaje organizacional	15
2.3. Cultura organizacional	16
2.3.1. Modelos de cultura organizacional	17
2.3.2. La cultura organizacional. Modelo de Denison	18
2.4. Las relaciones entre la capacidad de aprendizaje organizacional y la cultura organizacional	20
 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	22
3.1. Diseño de investigación	22
3.2. Muestra	22
3.3. Instrumentos de medición	23
3.3.1 Capacidad de aprendizaje organizacional	23
3.3.2. Cultura organizacional	23
3.4. Datos sociodemográficos y laborales.....	23
3.5. Procedimiento de recolección de datos	24
3.6. Análisis estadísticos	24
3.6.1. Análisis psicométrico del instrumento	24
3.6.2 Condiciones para el análisis de regresiones	24

3.6.3. Análisis de la confiabilidad de los instrumentos.....	25
3.6.4. Análisis descriptivo de las variables de la muestra.....	25
3.6.5. Análisis correlacional.....	25
3.6.6. Análisis explicativo de regresiones múltiples.....	25
 CAPÍTULO IV: RESULTADOS	26
4.1. Análisis preliminares	26
4.1.1. Análisis psicométrico de los instrumentos.....	26
4.2. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo.....	27
4.3. Resultados del análisis correlaciona	29
4.4. Contrastación de hipótesis del estudio	31
4.4.1 Relaciones de efecto directo-predictivo	31
 CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	37
5.1. Resultados hallados.....	37
5.1.1 Resultados a nivel descriptivo.....	37
5.1.2 Resultados a nivel predictivo	38
5.2. Limitaciones del estudio y recomendaciones.....	43
5.2.1. Conceptos teóricos	44
5.2.2. Tamaño y sector de la organización, presencia geográfica y generalización de los resultados.	44
5.2.3. Estudio transversal	44
5.2.4. Estudio cuantitativo	45
 CAPÍTULO VI. PLAN DE ACCIÓN.....	46
6.1. Antecedentes	46
6.2. Objetivo.....	49
6.2.1. Objetivo general.....	49
6.2.2. Objetivos específicos	50
6.3. Plan de mejora.....	50
 Bibliografía	64
Anexos	73

Índice de tablas

Tabla 1. Modelos de capacidad de aprendizaje organizacional.....	12
Tabla 2. Dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional.....	14
Tabla 3. Factores determinantes de la capacidad de aprendizaje organizacional.....	15
Tabla 4. Modelos de la cultura organizacional desde la perspectiva sociológica.....	17
Tabla 5. Dimensiones del modelo de Denison.....	20
Tabla 6. Validez discriminante y convergente.....	27
Tabla 7. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos.....	28
Tabla 8. Correlaciones entre las variables del estudio y sus dimensiones.....	30
Tabla 9. Regresión múltiple jerárquica del efecto directo tipos de la cultura organizacional sobre la capacidad de aprendizaje organizacional y las subdimensiones	35
Tabla 10. Regresión múltiple jerárquica del efecto directo tipos y las subdimensiones de la cultura organizacional sobre la capacidad de aprendizaje organizacional y las subdimensiones.....	36
Tabla 11. Plan de Acción. Objetivo 1: a nivel funcional.....	52
Tabla 12. Plan de Acción. Objetivo 2 a nivel de desarrollo organizacional.....	55
Tabla 13. Plan de Acción. Objetivo 3 a nivel de desarrollo organizacional.....	56
Tabla 14. Plan de Acción. Objetivo 4 a nivel de desarrollo organizacional.....	58
Tabla 15. Cronograma del Plan de acción. Objetivo 1: a nivel funcional.....	59
Tabla 16. Cronograma del Plan de acción. Objetivo 2: a nivel de desarrollo organizacional.....	61
Tabla 17. Cronograma del Plan de acción. Objetivo 3: a nivel de desarrollo organizacional.....	62
Tabla 18. Cronograma del Plan de acción. Objetivo 4: a nivel de desarrollo organizacional.....	63

Índice de figuras

Figura 1. Dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional del Modelo de Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera.....	14
Figura 2. La cultura organizacional. Modelo de Denison (2005).....	19
Figura 3. Pilares estratégicos de la organización.....	47
Figura 4. Dimensiones de la Cultura organizacional consideradas para el plan de mejora y el impacto en la capacidad de aprendizaje organizacional.....	51

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En un entorno disruptivo y de constantes avances tecnológicos, las organizaciones tienen como reto desarrollar su capacidad para innovar, cambiar, adaptarse y aprender. En ese sentido, la capacidad de aprendizaje organizacional es la clave diferenciadora entre las empresas y un recurso importante para crear ventaja competitiva (Ernst & Young, 2018; Goh y Richards, 1997; Valle-Cabrera et al., 2003).

La presente investigación abordará la capacidad de aprendizaje organizacional desde la perspectiva social, que la define como la capacidad de una organización para procesar el conocimiento que implica crear, adquirir, transferir e integrar conocimientos en equipo (Chiva-Gómez, 2004; Valle-Cabrera et al., 2003).

Diversos estudios evidencian la existencia de factores que limitan o facilitan la capacidad de aprender de cada una de ellas. Dichos factores son los siguientes: el entorno, la cultura organizacional, la estructura organizacional, el trabajo en equipo, la estrategia organizacional, entre otros (Alegre y Chiva, 2008; Jerez-Gómez et al., 2005).

La cultura organizacional es definida como un conjunto de patrones de creencias, comportamientos y conductas con los que las organizaciones enfrentan los problemas internos y externos, y que ayudan a definir la forma de actuar de sus empleados (Denison, 1996; Fey y Denison, 2003; Hogan y Coote, 2014).

En diferentes estudios se aprecia que, de acuerdo con el modelo de la cultura organizacional de Denison (1995), los cuatro tipos de la cultura organizacional (adaptabilidad, involucramiento, misión y consistencia) impactan de manera positiva o negativa en la capacidad de aprendizaje organizacional, ya que desarrollan o inhiben capacidades para percibir y crear ideas que favorecen la capacidad de aprendizaje en las organizaciones al estimular la transferencia de conocimientos, la creatividad y la participación (Alegre y Chiva, 2008; Gillespie et al., 2008; Jerez-Gómez et al., 2004).

En la actualidad, el sector *retail* en el Perú se ha visto impactado por las nuevas tendencias de los consumidores y los cambios tecnológicos, que exigen altos niveles de aprendizaje que vayan de la mano con la velocidad de los cambios (Capizzani, Huerta, Oliveira, 2012). Es prioritario encontrar maneras de impactar positivamente en la capacidad de aprendizaje organizacional a través de la gestión de la cultura organizacional, con el fin de garantizar la existencia de organizaciones dinámicas que tienen conocimiento, resuelven problemas, cambian y se desarrollan (Shafee et al., 2010).

La presente investigación brinda un aporte adicional y cubre un vacío, dado que, hasta la fecha, según nuestra indagación, no existe un estudio acerca del impacto de la cultura organizacional en la capacidad

de aprendizaje organizacional en el sector *retail* en Perú. Esto permitiría identificar estrategias para desarrollar planes que contribuyan a la adecuada gestión de la capacidad de aprendizaje organizacional y que puedan ser replicados en organizaciones similares del mismo rubro.

1.2. Problemática del estudio

Un reciente estudio de Deloitte (2016) concluye que las empresas que desarrollan su capacidad de aprendizaje organizacional tienen 46% más de probabilidades de generar nuevos mercados, 17% de mayor probabilidad de que lleguen a ser el líderes en su mercado actual, se encuentran 58% mejor preparadas para atender futuras demandas y 34% más preparadas para satisfacer las necesidades de sus clientes, son 26% más hábiles para entregar productos de calidad, y sus empleados poseen 37% de mayor productividad en comparación con las empresas que no han desarrollado su capacidad de aprendizaje organizacional (Deloitte, 2016). Por ello, las empresas que desarrollan su capacidad de aprendizaje cuentan con las mejores herramientas para afrontar de manera adecuada la disrupción del entorno, de ahí que se trate quizá del imperativo estratégico más importante de las empresas (Deloitte, 2019; Ernst & Young, 2018; PriceWaterhouseCoopers, 2020).

Entre los factores que se gestionan para impactar en la capacidad de aprendizaje organizacional se encuentra la cultura organizacional, que puede actuar como factor impulsor cuando fomenta la cooperación, integración y experimentación y, cuando no, puede actuar como factor inhibidor de la capacidad del aprendizaje organizacional, ya que solo admite los cambios coherentes con sus valores y elude los que la contradigan (Jerez-Gómez, 2008).

Por ello, en un contexto cambiante y disruptivo como el actual, surge la necesidad de generar capacidad de aprendizaje organizacional que permita a las organizaciones mantenerse competitivas haciéndole frente a los nuevos desafíos (Newport, 2015).

El presente estudio buscará abordar la problemática señalada a fin de aportar más información que contribuya al desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional en una empresa peruana del sector *retail*.

1.3. Objetivos de estudio

1.3.1. Objetivo principal

Determinar si los tipos de la cultura organizacional (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión) predicen de manera positiva la capacidad del aprendizaje organizacional en una empresa del sector *retail* en Perú.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la presencia y el nivel de la capacidad de aprendizaje organizacional y sus dimensiones en una empresa del sector *retail* en el Perú.
- Determinar la presencia y el nivel de los tipos de la cultura organizacional (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión) y sus respectivas subdimensiones en una empresa del sector *retail* en el Perú.
- Determinar cuáles de los tipos de cultura organizacional (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión) predicen de manera positiva la capacidad de aprendizaje organizacional en una empresa del sector *retail* en el Perú.

1.4. Pregunta de investigación

¿Los tipos de la cultura organizacional (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión), predicen de manera positiva la capacidad del aprendizaje organizacional en una empresa del sector *retail* en Perú?

1.5. Hipótesis

H1: Los tipos de la cultura organizacional (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión) predicen de manera positiva la capacidad de aprendizaje organizacional en una empresa del sector *retail* en el Perú.

1.6. Justificación

El Perú es uno de los países más atractivos en Latinoamérica y el mundo para invertir en el sector *retail* (El Peruano, 2019). El sector comercio es la actividad con mayor participación en el PBI al agrupar cerca del 60% de la actividad del 2015 al 2019 (Cámara de Comercio de Lima, 2020). Las ventas de las tiendas por departamento y supermercados crecieron en 7.5% entre julio de 2018 y julio de 2019 (Ministerio de la Producción, 2019), sin embargo, del 2014 al 2019 su ritmo de crecimiento ha sido cada vez menor (Belapatiño et al., 2019).

Las organizaciones que desean obtener mayor participación del mercado necesitan desarrollar su capacidad de aprendizaje organizacional, ya que esta estimula la transferencia de conocimientos y participación y enriquece las interacciones con los clientes, colaboradores y competidores (Gillespie et al., 2008; Roldán y Bray, 2012). En Perú, de enero a mayo del 2019 más del 75% de las ventas de las tiendas por departamento se concentraron en dos cadenas, lo que representa un reto para los otros jugadores del mercado que tienen participaciones más pequeñas (Maximixe, 2019), como es el caso de la empresa objeto de nuestro este estudio.

En el marco de las oportunidades y retos que se presentan para las tiendas por departamento, esta investigación permitirá conocer el nivel de influencia de la cultura organizacional en la capacidad de aprendizaje organizacional. Se identificarán las relaciones de predicción entre ambas variables con el fin de preparar un plan, el cual ayudará a la organización a desarrollar acciones que se alineen con la estrategia de la empresa y que permitirán optimizar la gestión de una cultura organizacional enfocada en el incremento de la capacidad de aprendizaje de la organización.

CAPÍTULO II. REVISIÓN CONCEPTUAL

2.1. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional puede ser entendido como el medio principal para explorar y aprender nuevas formas de hacer lo que demanda la organización, aprovechando lo aprendido (Crossan et al., 1999; Goh y Richards, 1997).

El aprendizaje organizacional puede ser definido como la capacidad de la organización para procesar el conocimiento, es decir, para crear, adquirir, transferir e integrar, y modificar los comportamientos teniendo en cuenta la nueva situación cognitiva y mejorar su rendimiento (Valle-Cabrera et al., 2003).

El presente estudio considera al aprendizaje organizacional como una capacidad que se presenta en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Inicia en el individuo quien genera ideas e innovación, se comparte en los grupos y luego es institucionalizado a través de rutinas, reglas, procedimientos y, finalmente, este conocimiento retorna una vez más al individuo (Crossan et al., 1999; Popova-Nowak y Cseh, 2015).

2.1.1. Capacidad de aprendizaje organizacional

La capacidad de aprendizaje organizacional es un factor necesario para cualquier organización, ya que facilita el proceso de aprendizaje organizacional o permite que una organización aprenda. Esta le facilita crecer e innovar, y cuando esto es realizado de manera efectiva, las organizaciones construyen y mantienen una ventaja competitiva (Chiva et al., 2007; Sutanto, 2017).

En términos generales, la capacidad (*capability*) puede abarcar diferentes aspectos relacionados a los resultados obtenidos. En este sentido, la capacidad se refiere a lo que agrega valor, con lo cual excluye la posibilidad de que exista una capacidad negativa (Alkire, 2005). Por otro lado, el término *capacidad* se refiere a una rutina o serie de rutinas de alto nivel que, junto a sus flujos de entrada, se implementan para ponerse en funcionamiento y entregan a la organización un conjunto de opciones para decidir y producir respuestas significativas de un determinado tipo (Winter, 2000). Para el presente estudio, se considera a la *capacidad* como aquella habilidad organizacional para generar ventaja competitiva (Barney, 2001).

En la literatura se puede observar dos principales perspectivas para abordar la capacidad de aprendizaje organizacional: individual y social. La primera perspectiva se basa en la psicología y el aprendizaje individual y está más orientada hacia el racionalismo. Enfatiza la importancia de los trabajadores que quieren aprender, experimentar, cometer errores y aceptar riesgos como individuos; así mismo considera al aprendizaje como un fenómeno individual y, en consecuencia, las organizaciones tienen la capacidad de aprender a través de los individuos que las conforman (Huber, 1991; Levitt y March, 1988).

La segunda perspectiva se basa en la sociología y tiene una orientación que le da importancia a las relaciones de grupo. Se enfoca en el contexto social para identificar cuáles son los factores que facilitan el aprendizaje organizacional evaluando al grupo y no al individuo. En ese sentido, el aprendizaje es una actividad colectiva que tiene lugar bajo ciertas condiciones o circunstancias. Por lo tanto, las organizaciones necesitan crear las condiciones necesarias para fomentar y permitir el aprendizaje (Brown y Duguid, 1991; Goh y Richards, 1997).

Por ello, en línea con que el aprendizaje organizacional tiene una naturaleza colectiva que va más allá del aprendizaje individual de cada persona (Srivastava, 1988), este estudio se enfocará en la perspectiva social. Así, la *capacidad de aprendizaje organizacional* se define como la capacidad de una organización para procesar el conocimiento, es decir, para crear, adquirir, transferir e integrar conocimientos, y para modificar su comportamiento según la nueva situación cognitiva, con el objeto de mejorar su actuación y sus resultados (Valle-Cabrera, 2003).

2.1.2. Principales modelos de capacidad de aprendizaje organizacional

Se encontró que desde una perspectiva social el concepto de capacidad de aprendizaje organizacional enfatiza la importancia de los factores facilitadores para el aprendizaje o la propensión a aprender en las organizaciones (Chiva et al., 2007; Valle-Cabrera et al., 2003). En ese sentido, varios autores proponen conceptos desde diferentes enfoques, tal como veremos en la siguiente tabla.

Tabla 1.
Modelos de capacidad de aprendizaje organizacional

Autor	Descripción y enfoque	Dimensiones
Goh y Richards (1997)	Consideran que el aprendizaje organizacional depende del aprendizaje individual y grupal, el cual es transferido a la organización. Señalan 5 dimensiones prescriptivas del aprendizaje organizacional.	Claridad de propósito y misión. Compromiso de liderazgo y empoderamiento. Experimentación y recompensas. Transferencia de conocimiento. Trabajo en equipo y resolución de problemas en grupo.
Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera (2005)	Es una construcción multidimensional compleja que abarca múltiples subprocesos. Mientras haya mayor cumplimiento de cada dimensión, mayor será la capacidad de aprendizaje organizacional.	Compromiso directivo. Visión de sistemas. Apertura y experimentación. Transferencia e integración de conocimiento.

Chiva, Alegre y Lapidra (2007)	Contemplan múltiples facilitadores del proceso del aprendizaje organizacional, los agrupan según los factores más destacados de la literatura y los presentan en cinco dimensiones.	Experimentación. Toma de riesgos. Interacción con el entorno externo. Diálogo Toma de decisiones participativa.
Sutanto (2017)	Considera que es un factor necesario para que una organización crezca e innove. Plantea cuatro capacidades que construyen la capacidad de aprendizaje organizacional.	Capacidad de descubrir. Capacidad de invención. Capacidad de implementar. Capacidad de difusión.

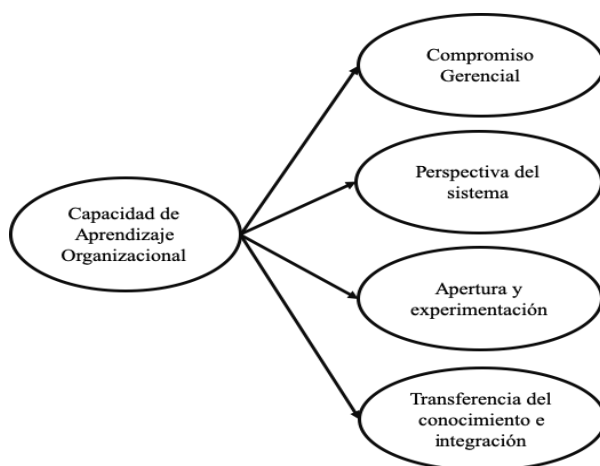
Nota: Los datos presentados son el resumen del concepto de capacidad de aprendizaje organizacional que ofrecen los autores mencionados en la tabla.

El presente estudio se basa en el modelo de capacidad de aprendizaje organizacional presentado por Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera (2005). Este modelo propone una solución viable de medición de la capacidad de aprendizaje organizacional como un constructo multidimensional latente, a diferencia de la mayoría de los autores que señalan la importancia de este constructo, pero no reflejan adecuadamente las diferentes dimensiones identificadas ni cómo el aprendizaje puede traducirse en niveles (Altinay et al., 2016). Asimismo, este modelo ha sido verificado con altos índices de confiabilidad y validez en procesos de validación en más de 100 organizaciones hispanohablantes (Alikhani et al., 2013), como es el caso de la empresa objeto de estudio.

Este modelo consta de cuatro dimensiones (ver Figura 1), las cuales a través de subindicadores construyen el modelo teórico. A mayor cumplimiento de cada dimensión, mayor será la capacidad de aprendizaje organizacional (Valle-Cabrera et al., 2003).

Figura 1.

Dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional según el modelo de Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera



Nota: La figura ha sido extraída de Jerez-Gómez et al., 2005.

A continuación, se describen cada una de las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional del modelo propuesto por los autores.

Tabla 2.

Dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional

Compromiso directivo	Realza la importancia del rol del líder, quien no solo debe valorar el aprendizaje, sino que se convierte en el promotor de este, y debe ayudar a desarrollar una cultura que motive la adquisición, creación y transferencia del aprendizaje.
Visión del sistema	Se refiere a ver a la empresa como un sistema que comparte una identidad. De esta forma, los individuos y las áreas tienen claros los objetivos y contribuyen a alcanzarlos de forma coordinada, trascendiendo las individualidades.
Apertura y experimentación	Es importante crear un clima de apertura al ensayo y error, y evitar actitudes egocéntricas. Las ideas de todos sean tomadas en cuenta.
Transferencia del conocimiento e integración	Es importante considerar que ambos procesos se dan de forma simultánea, motivo por el cual se debe compartir las ideas y mantener el trabajo en equipo.

Nota: Datos extraídos de Jerez-Gómez et al., 2005.

2.2. Factores determinantes de la capacidad de aprendizaje organizacional

La capacidad de aprendizaje de una organización es determinada por diversos factores de carácter externo e interno. Bajo la misma perspectiva social desde la cual este estudio aborda a la capacidad de aprendizaje organizacional, los factores que ejercen influencia sobre el desarrollo o la inhibición de dicha capacidad son los siguientes: la cultura corporativa, la estrategia de negocio, la estructura organizativa (Dodgson, 1993; Lei et al., 1996) y el sistema de recursos humanos (Ulrich et al., 1993).

Tabla 3.
Factores determinantes de la capacidad de aprendizaje organizacional

Factores	Descripción
Entorno	Un entorno dinámico ofrecerá más oportunidad de aprendizaje a diferencia de un entorno no dinámico. Los cambios que se producen en el entorno limitan o estimulan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y el grado de ajuste que estas tengan con el entorno dependerá de su mayor o menor flexibilidad para aprender o para desaprender (Dodgson, 1993; Jerez-Gómez et al., 2005).
Estructura organizacional	La estructura muestra cómo están distribuidas las tareas y responsabilidades entre los puestos de trabajo, áreas funcionales, y delimita la naturaleza de las relaciones entre ellas. Las organizaciones formales que cuentan con estructuras complejas retrasan el aprendizaje; en cambio, el aprendizaje se ve reforzado cuando existen estructuras flexibles (Jerez, 2008; Popper y Lipshitz, 2000).
Estrategia organizacional	A través de la estrategia, la organización establece su misión básica y sus objetivos, influyendo y orientando la toma de decisiones y delimita la capacidad de adaptación de la organización al entorno. La claridad estratégica es una condición para que el aprendizaje organizacional se genere (Castañeda, 2015; Jerez-Gómez, 2008).
Sistema de recursos humanos	El desarrollo de recursos humanos pasa por una “trayectoria de aprendizaje” en la que los empleados continuamente enriquecen sus conocimientos y habilidades, y en la que el sistema de recursos humanos juega un rol principal, ya que tiene la capacidad de delimitar o generar el aprendizaje, representando un activo estratégico de la organización (Jerez-Gómez et al., 2005; Kamoche y Mueller, 1998).
Cultura organizacional	Hace referencia a creencias y suposiciones que son resultados de respuestas aprendidas por la solución de problemas internos y externos, que comprende una visión compartida, objetivos y valores organizacionales. Según cómo se conforma la cultura en cada organización podemos encontrar organizaciones basadas en el aprendizaje, la experimentación, la cooperación y la integración; en cambio, una cultura que instaure suposiciones y creencias obsoletas puede ser un factor limitante (Jerez-Gómez, 2008; Lei et al., 1999).
Trabajo en equipo	Los equipos deben tener la capacidad de trabajar de manera cruzada compartiendo el conocimiento y mejorando la comprensión entre los miembros de la organización, conociendo sus necesidades y el

	funcionamiento de las diferentes partes de la organización. De esta forma, se alienta la transferencia de conocimiento (Goh y Richards, 1997; Garvin, 1993).
Rediseño y mejora de ambientes internos	La forma cómo se recompensa o se castiga puede estimular la experimentación y animar a las personas a tomar riesgos dentro de la organización. El costo del fracaso puede ser controlado y tolerado como una inversión necesaria, lo cual brinda seguridad a los individuos que toman estos riesgos y generan conocimiento (Chiva-Gómez, 2004).

Nota: Los datos fueron recopilados de los diferentes autores mencionados en la tabla.

El presente estudio enfocará la cultura organizacional como un factor predictor de la capacidad de aprendizaje organizacional. La cultura organizacional se manifiesta en estructuras cognitivas, procesos y resultados por lo que impulsa o inhibe el aprendizaje organizacional y, a su vez, influye sobre el desarrollo cognitivo y comportamental de la organización de forma permanente (Allaire y Firsirotu, 1984; Valle-Cabrera et al., 2003; Popper y Lipshitz, 2000).

2.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos y facilita la realización de las actividades de la empresa (Cújar et al., 2013).

Los estudios abordan a la cultura organizacional principalmente desde la perspectiva de la sociología, la antropología y la psicología cognitiva. Sin embargo, en estos estudios no existe una perspectiva dominante, sino que se presenta como una mezcla de estas (Ouchi y Wilkins, 1985).

Desde la perspectiva antropológica se considera a la cultura organizacional como la observación de una sociedad en su conjunto y cómo sus prácticas, creencias y otros aspectos culturales funcionan para mantener la estructura social. En las organizaciones, esta perspectiva describe a los elementos culturales como prácticas laborales, ceremonias corporativas, leyendas empresariales en términos estructurales funcionales y pone énfasis en el lenguaje y los símbolos como las principales herramientas para incorporar una cultura (Ouchi y Wilkins, 1985; Lillis y Tian 2010).

Al mismo tiempo, desde la perspectiva psicológica cognitiva, los comportamientos de los individuos corresponden a lo aprendido por cada uno de ellos básicamente a través de la observación y según el éxito o fracaso de las tentativas al hacer frente a los problemas que se plantean en las organizaciones (Ouchi y Wilkins, 1985).

Finalmente, desde la perspectiva sociológica, la cultura es una característica universal en la humanidad, un fenómeno complejo a menudo tratado como un tema indefinido, en gran medida invisible y a la vez muy poderoso. Dentro de las organizaciones, se presenta como patrones con los que estas enfrentan los

problemas tanto internos como externos, y que ayudan a manejar el comportamiento y actitud de sus empleados (Allaire y Firsirotu, 1984; Fey y Denison, 2003).

Para fines del presente estudio, se toma la definición de cultura organizacional establecida por la perspectiva sociológica, la cual considera a la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos sobre cómo el grupo ha aprendido a resolver sus problemas y cómo este patrón es enseñado a los nuevos miembros, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Denison, 1996).

2. 3.1. Modelos de cultura organizacional

La cultura se presenta como características integrales del funcionamiento de una sociedad (Denison y Mishra, 1995). Asimismo, muchos autores se centran en el estudio de la cultura organizacional desde una perspectiva social, ya que es en la sociedad donde los seres humanos adquieren patrones, virtudes, hábitos y convicciones (Kokina y Ostrovska, 2013; Ahmady et al., 2016). Por ello, este estudio aborda conceptos desde la perspectiva sociológica, como se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4.
Modelos de la cultura organizacional desde la perspectiva sociológica

Autor	Descripción	Tipología de Cultura
Harrison y Stokes (1992)	Explican la cultura central de la organización y a la vez identifican la orientación de la cultura preferida. Se basan en cuatro orientaciones de las organizaciones según la tipología de trabajo (Green y Stevens, 1999).	- Poder - Rol - Logro - Apoyo
Handy (1995)	Define la cultura organizacional como la personalidad de la organización, por ello, propone cuatro tipos dominantes de líderes que se corresponden con cuatro dioses de la mitología griega. Asimismo, distingue cuatro tipos clave de cultura organizacional a las que les corresponden cada tipo de líder (Baker, 2002).	- Zeus, cultura del club - Apolo, cultura del rol - Atenea, cultura de la tarea - Dionisio, cultura existencial
Cameron y Quinn	Aclara la naturaleza compleja de la cultura organizacional según dos dimensiones: 1) enfoque interno/externo, y 2) estructura de estabilidad/flexibilidad. Estas dimensiones subyacentes presentan valores	- Clan - Adhocrática - Orientada al

(1999)	contrastantes en sus cuatro cuadrantes, que representan cuatro conjuntos de valores que guían las tareas organizativas de gestión ambiental y de integración interna. Asimismo, permite identificar la cultura dominante de acuerdo con la tipología de cultura organizacional propuesta (Gray y Densten, 2005).	mercado - Jerárquica
Denison (1995, 2005)	Explica cómo la cultura se relaciona con la eficacia de la organización, identifica un amplio conjunto de rasgos y dimensiones de valor que permiten una comprensión más completa de la relación cultura-eficacia, y proporciona más información sobre los procesos específicos mediante los cuales estos rasgos facilitan o inhiben la eficacia. Cada uno de los cuatro grandes rasgos culturales promueven un desempeño firme y superior a través de diferentes mecanismos (Yilmaz y Ergun, 2008).	- Involucramiento - Consistencia - Adaptabilidad - Misión

Nota: Los datos son el resumen de las propuestas de los autores mencionados.

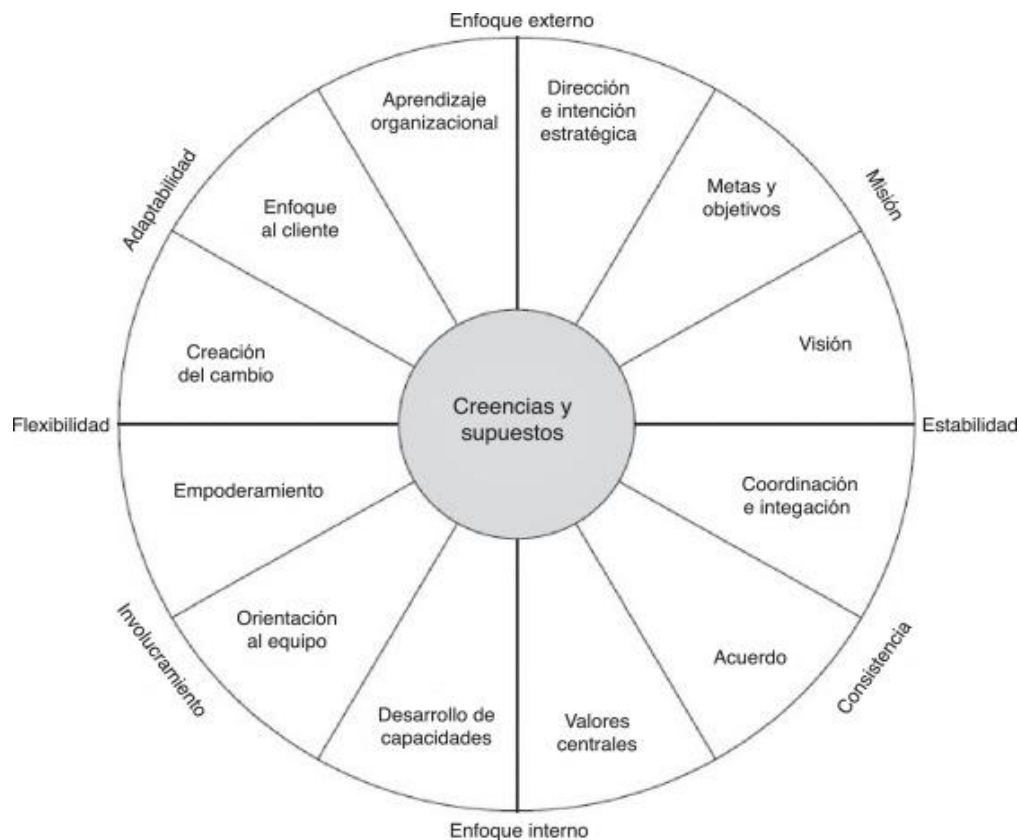
2.3.2. La cultura organizacional. Modelo de Denison

El presente estudio se basa en el modelo de Denison (2005), debido a su presentación holística de la cultura organizacional, en cuyo centro se encuentran las creencias y los supuestos de la organización (ver Figura 2). El modelo permite identificar las características culturales sobre la eficacia de la empresa abordando factores tanto internos como externos, y toma en cuenta el rendimiento y la gestión del cambio (Denison et al., 2006; Mozaffari et al., 2012).

Además, el modelo ha sido utilizado ampliamente en el mundo y ha sido probado con una muestra de altos ejecutivos de más de 700 organizaciones con diferentes características culturales para encontrar sus efectos en los criterios de efectividad (Wahyuningsih et al., 2019).

Figura 2

La cultura organizacional. Modelo de Denison



Nota: Muestra las dimensiones y subdimensiones del modelo de Denison, et al., 2005.

Presenta cuatro dimensiones y cada uno de ellos con tres índices que se centran en las tensiones y conflictos entre la estabilidad y el cambio, la organización interna y su entorno externo. Al centrarse en las tensiones inherentes a la vida organizacional, el modelo permite identificar a la organización en situaciones diferentes, tales como contradictorios vs. similares y transformación vs. equilibrio (Denison y Mishra, 1995; Kokina y Ostrovska, 2013).

Tabla 5.
Dimensiones del modelo de Denison

Dimensión	Descripción	Índices
Involucramiento	Se refiere al desarrollo del personal en toda la organización. Valora el compromiso de los trabajadores y su capacidad de influencia.	Empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.
Consistencia	Las empresas, al igual que las personas, tienen valores centrales que son la base de su conducta. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de sus colaboradores.	Coordinación e integración, acuerdos, y valores centrales
Adaptabilidad	Capacidad de responder a los cambios del entorno y sus nuevas exigencias.	Aprendizaje organizacional, enfoque al cliente y creación del cambio.
Misión	Las metas organizacionales y los objetivos estratégicos lideran el rumbo de la empresa. Responde a lo que la organización quiere ser en el futuro.	Dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión.

Nota: Los datos son extraídos de Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega, 2017.

2.4. Las relaciones entre la capacidad de aprendizaje organizacional y la cultura organizacional

La capacidad de aprendizaje organizacional es un componente vital para la eficacia y el éxito de una organización, debido a que es un medio que le permite mejorar su productividad y su rendimiento, lo que puede ocurrir gradualmente dado que su desarrollo puede ser complejo (Altinay et al., 2016; Jerez-Gómez et al., 2005).

Son diversos los factores facilitadores que propician la capacidad del aprendizaje organizacional: el entorno, la estructura organizacional, la estrategia organizacional, la cultura organizacional, entre otros (Castañeda, 2015; Dodgson, 1993; Lei et al., 1999). Desde el factor de la cultura organizacional, varias investigaciones concuerdan en que algunos tipos de cultura organizacional pueden retroalimentar el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional (Gomes y Wojahn, 2017; Kalmuk y Acar, 2015).

Sumergida en la cultura organizacional –en las rutinas y procesos de trabajo–, la capacidad de aprendizaje organizacional se basa en la existencia de una conciencia como sistema que integra en la organización el conocimiento adquirido individualmente, esto es, aquellos nuevos conocimientos que

los miembros de la organización generan en la empresa (Alegre y Chiva, 2008; Jerez Gómez et al., 2005).

Es evidente la relación entre la cultura organizacional y la capacidad de aprendizaje organizacional. Existen estudios que afirman que la organización puede mejorar paulatinamente su capacidad de aprendizaje una vez que ha implementado un proceso de cambio de la cultura organizacional. Del mismo modo, otros estudios afirman que el crecimiento de la capacidad de aprendizaje en una organización facilita la comprensión de la visión y desarrolla competencias que dan como resultado un equipo más fuerte (Goh, 2003; Limpibuntern y Johri, 2009).

Finalmente, diversos estudios acerca de las relaciones entre la cultura organizacional del modelo de Denison (2000)– y la capacidad de aprendizaje organizacional, evidencian que la cultura organizacional puede inhibir o facilitar la capacidad de aprendizaje organizacional (Garavan, 1997; Hung et al., 2010). Una cultura organizacional que hace énfasis en el aprendizaje influye en la capacidad de una organización para crear nuevos conocimientos (Ahmady et al., 2016).

Los estudios de las relaciones entre la cultura organizacional del modelo de Denison (2000) y la capacidad de aprendizaje organizacional, evidencian que cada tipo de cultura organizacional (involucramiento, consistencia, misión y adaptabilidad) puede inhibir o facilitar la capacidad de aprendizaje organizacional (Mehrabi et al., 2013; Ghorbani y Sabbagh, 2010).

Aun cuando los estudios muestran evidencias sobre la influencia que los tipos de cultura del modelo Denison tienen en la capacidad de aprendizaje organizacional, la presente investigación nos permitirá examinar el comportamiento de estas variables dentro de una empresa *retail* en Perú y confirmar dicha relación.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo desarrolla la metodología utilizada en la investigación, esto es, se describirán el diseño, la determinación y la conformación de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

3.1. Diseño de investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transversal: se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única, sin aplicar estímulos a la muestra ni manipular deliberadamente las variables (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Se analizó el impacto de los tipos de la cultura organizacional sobre la capacidad de aprendizaje organizacional en los empleados de una empresa del sector *retail* en Perú.

3.2. Muestra

En el presente estudio, el muestreo fue de tipo no probabilístico intencional: los colaboradores seleccionados fueron participantes voluntarios que cumplían con los criterios del estudio de investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Se entregaron 736 cuestionarios a los colaboradores de la organización pertenecientes a la sede central, a los locales en Lima y a los líderes de los locales en provincias de Perú. De estos, 515 cuestionarios fueron devueltos. Finalmente, la muestra estuvo compuesta por 506 (98%) cuestionarios válidos para el estudio.

Los criterios de inclusión en el estudio fueron los siguientes: 1) pertenecer a una de las sucursales de la empresa seleccionada para la aplicación del estudio, 2) tener una antigüedad mínima de 1 año en la organización, y 3) haber completado todos los datos en la encuesta.

Características de los participantes

De los 506 participantes en el análisis del estudio, el 57% pertenece al género femenino; y el 43%, al género masculino. El 80% son solteros, el 8% son convivientes, divorciados o viudos y el 12% son casados. A nivel de rangos etarios, el 40% tiene entre 18 y 25 años; el 23%, entre 26 y 30 años; el 16%, entre 31 y 35 años; el 12% entre 36 y 40 años; y el 9% de 41 años a más. Con respecto al tiempo de trabajo en la organización, el 58% ha trabajado entre 1 y 2 años; el 21%, entre 3 y 4 años; el 21%, entre 5 y 11 años. El 84% trabaja bajo la modalidad de contratación de tiempo parcial; y el 16%, tiempo completo. En cuanto al nivel de cargo, el 4% son analistas, auxiliares y practicantes, el 65% son asistentes, asesores, promotores de ventas, decoradores y cajeros, el 12% son coordinadores,

supervisores y planers, el 18% son jefes y el 1% son gerentes. Finalmente, el 7% laboran en la sede central de Lima; el 75%, en los locales de Lima; y el 18%, en los locales de provincias.

3.3. Instrumentos de medición

3.3.1 Capacidad de aprendizaje organizacional

Se aplicó la escala de la capacidad de aprendizaje organizacional (*Organizational Learning Capability - OLC*) de Jerez-Gómez et al. (2005). La escala está compuesta por 16 ítems evaluados en una escala de tipo Likert de 5 puntos, donde el 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La escala evalúa la presencia de cuatro dimensiones principales de la capacidad de aprendizaje organizacional: 1) compromiso directivo (5 ítems, ej.: “Los gerentes frecuentemente involucran a su personal en importantes procesos de toma de decisiones”); 2) visión del sistema (3 ítems, ej.: “Todos los empleados tienen conocimientos generalizados sobre los objetivos de la organización”); 3) apertura y experimentación (4 ítems, ej.: “En esta organización se promueve la experimentación y la innovación como una forma de mejorar los procesos de trabajo”); y 4) transferencia de conocimientos e integración (4 ítems, ej.: “En esta organización, en todos sus niveles, los errores y fallos siempre se discuten y analizan”).

3.3.2. Cultura organizacional

Se aplicó la encuesta de cultura organizacional de Denison (*Denison Organizational Culture Survey - DOCS*) propuesta por Denison y Neale (2000). Está compuesta por 60 ítems evaluados en una escala de tipo Likert de 5 puntos, donde el 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Evalúa la presencia de cuatro tipos de cultura organizacional (cada una compuesta por 15 ítems): 1) involucramiento (ej.: “Se alienta activamente a la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización”), 2) consistencia (ej.: “Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales”), 3) adaptabilidad (ej.: “Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo”), y 4) misión (ej.: “Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo”). Adicionalmente, cada tipo de cultura organizacional contempla tres dimensiones: involucramiento contiene *empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades*; consistencia contiene *coordinación e integración, acuerdos y valores centrales*; adaptabilidad contiene *aprendizaje organizacional, enfoque al cliente y creación del cambio*; y, por último, misión contiene *dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión*.

3.4. Datos sociodemográficos y laborales

Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados, tales como género, edad, estado civil, tiempo en la organización, modalidad de contratación, nivel de cargo y lugar de trabajo.

3.5. Procedimiento de recolección de datos

En primer lugar, se realizó un proceso de traducción de los instrumentos del inglés al español, a través de la técnica convencional de traducción y traducción inversa (*translation/back-translation*). Esto se hizo con todos los instrumentos necesarios, a fin de asegurar su confiabilidad (Brislin, 1980; Cha et al., 2007). En segundo lugar, se realizó la recolección de datos del estudio mediante la coordinación con el área de gestión de personas, quienes se encargaron de verificar la pertinencia de la investigación con la estrategia de la empresa y que cuente con los criterios necesarios para proceder con la toma de datos. Para la recolección de los datos se procedió a suministrar un formulario presencial y virtual, a través del servicio Google Forms, cuya portada mostraba la presentación del estudio. Además, en él se garantizó la confidencialidad en el tratamiento de las respuestas. Una vez completados los formularios suministrados, dicha herramienta generó un reporte con las respuestas individuales de cada colaborador.

3.6. Análisis estadísticos

3.6.1. Análisis psicométrico del instrumento

Se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) de los dos instrumentos del estudio, la capacidad de aprendizaje organizacional propuesto por Jerez-Gómez et al., (2005) y los tipos de cultura organizacional propuestos por Denison y Neale (2000), con el fin de determinar si el número de factores y su carga factorial correspondían al modelo propuesto por los autores.

Adicionalmente, se aplicó el análisis de la varianza común del método (Podsakoff et al., 2003), para ello se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio (AFE), a nivel de los ítems, con la finalidad de verificar si el método de medición de los instrumentos puede afectar la variación sistemática entre las variables del estudio. De manera que el método podría ser la principal fuente de variación y no los constructos medidos.

Así mismo, se realizó un análisis de validez discriminante con el fin de verificar si los instrumentos miden constructos diferentes. Para ello, se comparó el promedio de la variancia extraída (PVE-AVE: *average variance extracted*) con la variancia máxima compartida (VMC-MSV-*maximum shared squared variance*). La validez discriminante se establece cuando el valor $MSV < AVE$ (Byrne, 2013). Además, la validez convergente se establece cuando $AVE > .5$ y la confiabilidad del constructo se evalúa cuando $CC > .7$ (CR: *Construct Reliability*) (Hu y Bentler, 1999).

3.6.2 Condiciones para el análisis de regresiones

Se analizaron los cinco principales requerimientos que permiten verificar la existencia de las condiciones para aplicar el análisis de regresiones: 1) linealidad: se analizó si la variable de respuesta depende linealmente de las variables explicativas, con la finalidad de identificar si es necesario el uso

de componentes no lineales; 2) normalidad y equidistribución de los residuos: se analizó si los residuos eran pequeños, tenían una distribución normal y si tenían la misma dispersión para cada combinación de valores de las variables independientes; 3) número de variables independientes: se aseguró que se contará con al menos 20 observaciones por cada variable independiente interesante en el modelo para evitar la probabilidad de incurrir en errores de tipo II; 4) colinealidad: se examinaron los coeficientes del modelo para ver si se vuelven inestables al introducir la nueva variable; y 5) observaciones anómalas: identificó y descartó observaciones anómalas.

3.6.3. Análisis de la confiabilidad de los instrumentos

Con el fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la presente investigación se utilizó el método de consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

3.6.4. Análisis descriptivo de las variables de la muestra

En primer lugar, para caracterizar las variables de la muestra se utilizó la media, la desviación estándar y el rango. En segundo lugar, se realizó la prueba Shapiro-Wilk con el objetivo de determinar la normalidad de la distribución de los datos, identificando si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas.

3.6.5. Análisis correlacional

Una vez obtenidos los resultados del análisis de la normalidad de Shapiro-Wilk, se utilizó el estadístico de correlación Spearman para medir el nivel de asociación entre variables, con el fin de explorar las relaciones entre las variables del estudio. Adicionalmente, para verificar la existencia de posible colinealidad entre las variables, se realizó análisis del factor de inflación de varianza (FIV o *variance inflation factor*-VIF), utilizando regresión lineal para predecir cada variable explicativa en función de las otras (Zuur et al., 2007). Si el valor de VIF es superior a 5, entonces la variable es colineal (Midi et al., 2010).

3.6.6. Análisis explicativo de regresiones múltiples

Se utilizaron regresiones múltiples jerárquicas para medir el efecto directo de las variables propuestas en el modelo del estudio.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, presentaremos los resultados obtenidos en el presente estudio.

4.1. Análisis preliminares

4.1.1. Análisis psicométrico de los instrumentos

Los resultados de análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento de cultura organizacional, después de eliminar los ítems 15, 24, 26, 29, 34, 39, 40, 43 y 50 por no contribuir de manera significativa al ajuste del modelo, demuestran la existencia de 4 factores (consistencia, misión, adaptabilidad e involucramiento), los cuales han sido reportados en el modelo original de Denison y Neale (2000). Luego de haber eliminado los ítems indicados, los resultados demuestran un adecuado ajuste del modelo: *goodness-of-fit index* (GFI) = .97, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) = .96, *root-mean-square residual* (RMSR) = .02, and *normed fit index* (NFI) = .97. En el caso del instrumento de capacidad de aprendizaje organizacional, se eliminaron los ítems 2 y 15. Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento capacidad de aprendizaje organizacional (*Organizational Learning Capacity-OLC*) de Jerez-Gómez et al., (2005) demuestran la existencia de cuatro factores: 1) compromiso directivo, 2) visión del sistema, 3) apertura y experimentación y 4) transferencia de conocimientos e integración.

Los resultados del ajuste del modelo indican un adecuado ajuste: *goodness-of-fit index* (GFI) = .93, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) = .94, *root-mean-square residual* (RMSR) = .03, *normed fit index* (NFI) = .96.

Los resultados del análisis factorial exploratorio (AFE o EFA-*Exploratory Factor Analysis*) de todos los ítems de las escalas que verificaba la existencia de variancia común producida por el método, revelan la existencia de cinco factores: el primero explica el 29% de la variancia total e incluye la mayoría de los ítems de las dimensiones de Denison; los restantes explican el 19% de la variancia total e incluyen solo los ítems de la escala de capacidad de aprendizaje. La varianza restante (42%) constituye la varianza no explicada por los factores estudiados. Por tanto, se puede concluir que no se ha producido una varianza común fuerte por el método aplicado en el presente estudio.

Adicionalmente, los resultados de los análisis de validez discriminante en la Tabla 6 revelan que los instrumentos muestran una adecuada validez discriminante, por tanto, cada instrumento mide constructos diferentes.

Tabla 6.
Validez discriminante y convergente

Variables del estudio:	CC (CR) ¹	PVE (AVE) ²	VMC (MSV) ³
Cultura organizacional:			
Involucramiento	0.84	0.64	0.59
Consistencia	0.8	0.58	0.46
Adaptabilidad	0.76	0.51	0.47
Misión	0.85	0.66	0.58
Capacidad de aprendizaje organizacional	0.83	0.85	0.7
Nota: ¹ CC (CR): confiabilidad del constructo; ² PVE (AVE): promedio de la varianza extraída; ³ VMC (MSV): varianza máxima compartida. Datos provenientes de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa en estudio.			

A partir de los hallazgos obtenidos se concluye que los análisis a realizar serán desarrollados con las puntuaciones totales de cada uno de los dos constructos y sus respectivas subdimensiones.

Condiciones para el análisis de regresiones:

Los resultados de los cinco requerimientos que verificaban la existencia de las condiciones para el análisis de regresiones revelan que los datos cumplen con la primera (linealidad) y la segunda condición (normalidad y equidistribución de los residuos). Asimismo, la tercera condición (número de variables independientes) también se cumple, ya que existen más de 20 observaciones para cada variable independiente. Por otro lado, no se presenta multicolinealidad entre las variables, es decir, la cuarta condición (colinealidad) también se ve cumplida. Finalmente, se revela que no existen observaciones anómalas, con lo cual también se cumple con la quinta condición.

4.2. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los resultados de los análisis de confiabilidad muestran que las escalas utilizadas presentan una confiabilidad aceptable, dado que se obtuvieron valores de coeficientes Alfa de Cronbach mayores a 0,65 (García, 2006). Por tal motivo, dicha subdimensión no será incluida en los análisis.

En el análisis de la normalidad de Shapiro-Wilk se halló que las distribuciones eran no paramétricas ($p < 0,05$) en las variables del estudio. Por tal motivo, se decidió utilizar estadísticos no paramétricos de las variables. A nivel descriptivo, se reporta el valor máximo, el valor mínimo y la media de las variables; y a nivel correlacional, se aplicó la correlación de Spearman.

Tabla 7.
Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos

Escala		Ítems	Descriptivo				Confiabilidad (α de Cronbach)
		Total	Me	DE	Min	Max	Total
	Cultura Organizacional						
1	<i>Involucramiento</i>	14	4.05	0.51	1.4	5	0.89
1.1	Envolvimiento	5	4.02	0.59	1.2	5	0.79
1.2	Orientación al equipo	5	4.11	0.58	1.2	5	0.77
1.3	Desarrollo de capacidades	4	4.02	0.58	1.3	5	0.7
2	<i>Consistencia</i>	12	3.9	0.53	1.7	5	0.84
2.1	<i>Valores centrales</i>	5	3.94	0.58	1.4	5	0.71
2.2	<i>Acuerdo</i>	4	3.95	0.59	1.3	5	0.7
2.3	<i>Coordinación e integración</i>	3	3.82	0.7	1	5	0.7
3	<i>Adaptabilidad</i>	11	3.94	0.54	1.9	5	0.85
3.1	Creación del cambio	4	3.9	0.64	1	5	0.71
3.2	Enfoque del cliente	3	3.74	0.74	1.3	5	0.68
3.3	Aprendizaje organizacional	4	4.19	0.55	2.3	5	0.68
4	<i>Misión</i>	14	4	0.51	1.6	5	0.88
4.1	Dirección e integración estratégica	4	4.04	0.57	1	5	0.73
4.2	Objetivos y metas	5	4.01	0.6	1.2	5	0.76
4.3	Visión	5	3.94	0.6	1.6	5	0.73
5	<i>Capacidad de aprendizaje organizacional</i>	15	3.82	0.51	1.5	5	0.91
5.1	Compromiso directivo	4	3.57	0.56	1	5	0.66
5.2	Visión del sistema	3	3.91	0.69	1	5	0.77
5.3	Apertura y experimentación	4	3.95	0.61	1	5	0.72
5.4	Transferencia del conocimiento e integración	3	3.86	0.65	1.3	5	0.69

Nota: Los datos son proporcionados en base a las encuestas realizadas para el presente estudio.

En la tabla es posible observar que la puntuación general de los tipos y las subdimensiones de la cultura organizacional superan un nivel por encima del valor promedio esperado. El tipo de cultura organizacional involucramiento posee el valor más elevado en la muestra (Me = 4.05, Ds = 0,51), seguido por el tipo de cultura misión (Me = 4.00, Ds = 0,51), la adaptabilidad (Me = 3.94, Ds = 0,54) y la consistencia (Me = 3.90, Ds = 0,53). En cuanto a las subdimensiones de los cuatro tipos de cultura

organizacional, encontramos en primer lugar a la subdimensión Aprendizaje organizacional —del tipo de cultura adaptabilidad ($Me = 4.19$, $Ds = 0,55$)—, seguida por la Orientación al equipo —del tipo de cultura organizacional involucramiento ($Me = 4.11$, $Ds = 0,58$)—, por la Dirección e integración estratégica —del tipo de la cultura organizacional misión ($Me = 4.04$, $Ds = 0,51$)— y, finalmente, por los Objetivos y metas ($Me = 4.01$, $Ds = 0,51$) del tipo de cultura misión. Por otro lado, aunque la capacidad de aprendizaje total y sus cuatro subdimensiones presentan un nivel por encima del valor medio ($Me = 3.82$, $Ds = 0,51$; $Me = 3.57$, $Ds = 0,60$; $Me = 3.91$, $Ds = 0,69$; $Me = 3.95$, $Ds = 0,61$, respectivamente), la apertura y experimentación son más elevadas en la muestra.

4.3. Resultados del análisis correlaciona

Los resultados observados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y alta entre los cuatro tipos de la cultura organizacional y la capacidad de aprendizaje organizacional (Involucramiento: $rs = .67$, $p < .001$; Consistencia: $rs = .72$, $p < .001$; Adaptabilidad: $rs = .72$, $p < .001$; y Misión: $rs = .79$, $p < .001$).

Por otro lado, los cuatro tipos de la cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) presentan una correlación positiva y alta con las cuatro subdimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional (compromiso directivo, visión de sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento e integración) presentando valores de un rango de $rs = .50$ al $rs = .70$, $p < .001$.

En cuanto a las doce subdimensiones de los cuatro tipos de la cultura organizacional presentan correlaciones positivas y significativas con la capacidad de aprendizaje organizacional total (rango de $rs = .56$ al $rs = .70$, $p < .001$). Finalmente, las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional también presentan una correlación positiva y significativa con las doce (12) subdimensiones de los cuatro tipos de la cultura organizacional (rango de $rs = .38$ al $rs = .80$, $p < .001$).

Los resultados del análisis de la multicolinealidad indican que los valores de VIF no presentan valores mayores de 5 (< 4.55), lo cual indica que no existe un problema de multicolinealidad en el presente estudio (Hair et al., 2011).

Los resultados obtenidos muestran correlaciones significativas entre los cuatro tipos de la cultura organizacional y la capacidad de aprendizaje organizacional y sus respectivas tres subdimensiones. Bailey (2008) indica que, para efectos de análisis predictivos-explicativos, los análisis de correlaciones constituyen una etapa preliminar-exploratoria necesaria para identificar el grado de asociación entre las variables y justificar su inclusión en los análisis de regresión. Por tal motivo, para los efectos de los análisis de la contrastación de las hipótesis del modelo en estudio se realizarán los análisis con las variables a nivel total y las tres subdimensiones, dado que se han encontrado correlaciones significativas.

Tabla 8.

Resultados del análisis correlacional entre variables de tipos de cultura organizacional y capacidad de aprendizaje y sus respectivas dimensiones:

Variables		Cultura organizacional																Capacidad de Aprendizaje Organizacional				
		Involucramiento				Consistencia				Adaptabilidad				Misión								
		1	1.1	1.2	1.3	2	2.1	2.2	2.3	3	3.1	3.2	3.3	4	4.1	4.2	4.3	5	5.1	5.2	5.3	5.4
1	Involucramiento	1	.85***	.85***	.84**	.71***	.57***	.62***	.62***	.64***	.59***	.53***	.60***	.66***	.60***	.58***	.56***	.67***	.50***	.59***	.58***	.53***
1.1	Envolvimiento		1	.68***	.56***	.59***	.47***	.49***	.55***	.55***	.50***	.43***	.45***	.55***	.50***	.51***	.48***	.56***	.44***	.49***	.45***	.50***
1.2	Orientación al equipo			1	.63***	.61***	.47***	.55***	.55***	.58***	.47***	.53***	.45***	.57***	.54***	.50***	.47***	.60***	.44***	.54***	.51***	.47***
1.3	Desarrollo de capacidades				1	.64***	.56***	.57***	.52***	.64***	.57***	.49***	.57***	.60***	.54***	.53***	.52***	.60***	.44***	.52***	.54***	.48***
2	Consistencia					1	.79***	.83***	.86***	.69***	.66***	.51***	.59***	.71***	.64***	.64***	.60***	.72***	.55***	.63***	.62***	.54***
2.1	Valores centrales						1	.58***	.51**	.53***	.50***	.39***	.50***	.56***	.50***	.52***	.49***	.58***	.55***	.53***	.47***	.46***
2.2	Acuerdo							1	.59**	.59***	.54***	.45***	.53***	.58***	.52***	.52***	.48***	.57***	.41***	.51***	.49***	.44***
2.3	Coordinación e integración								1	.64***	.63***	.49***	.51***	.66***	.58***	.60***	.54***	.65***	.54***	.56***	.58***	.48***
3	Adaptabilidad									1	.83***	.82***	.80***	.72***	.65***	.65***	.61***	.72***	.54***	.60***	.64***	.56***
3.1	Creación del cambio										1	.52***	.61***	.66***	.58***	.61***	.55***	.67***	.51***	.57***	.59***	.52***
3.2	Enfoque del cliente											1	.47***	.53***	.47***	.48***	.46***	.50***	.38***	.41***	.44***	.39***
3.3	Aprendizaje organizacional												1	.64***	.63***	.58***	.55***	.64***	.47***	.55***	.57***	.52***
4	Misión													1	.84***	.87***	.88***	.79***	.54***	.68***	.70***	.62***
4.1	DIE ¹														1	.62***	.62***	.66***	.48***	.55***	.61***	.50***
4.2	Objetivos y metas															1	.67***	.70***	.46***	.64***	.60***	.56***
4.3	Visión																1	.70***	.49***	.60***	.63***	.56***
5	CAO²																	1	.72***	.83***	.82***	.80***
5.1	Compromiso directivo																		1	.47***	.51***	.48***
5.2	Visión del sistema																			1	.61***	.58***
5.3	Apertura y experimentación																				1	.59***
5.4	TCI ²																					1

Nota: n = 506; ***, $p < .001$; DIE: dirección e integración estratégica; CAO: capacidad de aprendizaje organizacional; TCI: transferencia del conocimiento e integración. Los valores marcados en negrita son las relaciones entre los cuatro tipos de la cultura organizacional y la capacidad de aprendizaje total y sus subdimensiones. Datos provenientes de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa en estudio.

4.4. Contrastación de hipótesis del estudio

4.4.1 Relaciones de efecto directo-predictivo

La hipótesis (H1) del estudio plantea que los cuatro tipos de la cultura organizacional predicen positivamente la capacidad de aprendizaje organizacional. En la Tabla 9 se pueden observar los resultados obtenidos. En la primera etapa se ingresó a la ecuación las variables de control (edad, género, estado civil, modalidad de contratación, tiempo en la organización, nivel de cargo y lugar de trabajo). Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica presentados en la Tabla 9 permite apreciar que las variables de control “tiempo en la organización” y “lugar de trabajo” predicen de manera significativa la capacidad de aprendizaje organizacional total ($\beta = .11$, $p < .05$; $\beta = .17$, $p < .01$, respectivamente). De esta manera, se concluyó que los participantes que laboran más tiempo en la organización y cuyos lugares de trabajo se ubican en provincias tienden a una mayor disposición a la capacidad de aprendizaje organizacional total.

En la segunda etapa se puede observar que los cuatro tipos de la cultura organizacional predicen de forma estadísticamente significativa la capacidad de aprendizaje total (involucramiento: $\beta = .10$, $p < .05$; consistencia: $\beta = .20$, $p < .001$; adaptabilidad: $\beta = .28$, $p < .001$; y misión: $\beta = .33$, $p < .001$). Explican el 70% de la variancia total. En conclusión, H1 ha sido confirmada.

Adicionalmente, se procedió analizar el impacto de los cuatro tipos de la cultura organizacional en las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional. En cuanto a la dimensión compromiso directivo, los resultados de los variables de control en la primera etapa revelan que tiempo en la organización ($\beta = .12$, $p < .05$) y lugar de trabajo ($\beta = -.17$, $p < .01$) la predicen de manera significativa la dimensión “compromiso directivo de la capacidad de aprendizaje organizacional”. Se concluyó que los participantes que laboran mayor tiempo en la organización y los participantes cuyo lugar de trabajo es en la sede central tienden a demostrar mayor compromiso directivo. En la segunda etapa se ingresaron a la ecuación los cuatro tipos de la cultura organizacional. Los resultados revelan que los cuatro tipos de cultura organizacional –involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión ($\beta = .10$, $p < .05$; $\beta = -.20$, $p < .001$; $\beta = .28$, $p < .001$; $\beta = .33$, $p < .001$, respectivamente)– predicen de manera significativa la dimensión “compromiso directivo de la capacidad de aprendizaje organizacional” y explican el 40% de la variancia total.

En cuanto a la dimensión visión del sistema, se encontró que solo la variable de control “nivel de cargo” predice de manera positiva y significativa a esta dimensión ($\beta = .12$, $p < .05$). Se concluyó que los participantes que poseen mayor nivel de cargo tienden a percibir una mayor visión del sistema. En la segunda etapa se ingresaron a la ecuación los cuatro tipos de la cultura organizacional. Los resultados revelan que consistencia, adaptabilidad y misión predicen de manera significativa la dimensión visión del sistema ($\beta = .22$, $p < .001$; $\beta = .15$, $p < .001$ y $\beta = .31$, $p < .001$, respectivamente) y explican el 50% de la variancia total.

En cuanto a la dimensión apertura y experimentación, se encontró que las variables de control “tiempo en la organización” y “lugar de trabajo” predicen de manera positiva y significativa a esta dimensión ($\beta = .11$, $p < .05$; $\beta = .13$, $p < .01$). Se concluyó que los participantes que poseen mayor tiempo en la organización y aquellos que laboran en provincias tienden a percibir una mayor apertura y experimentación. En la segunda etapa se ingresaron a la ecuación los cuatro tipos de la cultura organizacional. Los resultados revelan que consistencia, adaptabilidad y misión predicen de manera significativa la dimensión apertura y experimentación ($\beta = .18$, $p < .01$; $\beta = .23$, $p < .001$ y $\beta = .33$, $p < .001$, respectivamente) y explican el 54% de la variancia total.

Finalmente, en cuanto a la dimensión transferencia del conocimiento e integración, se encontró que la variable de control “lugar de trabajo” predice de manera significativa a esta dimensión ($\beta = .18$, $p < .05$). Se concluyó que quienes laboran en la sede central tienden a percibir una mayor transferencia del conocimiento e integración. En la segunda etapa se ingresaron a la ecuación los cuatro tipos de la cultura organizacional. Los resultados revelan que la adaptabilidad y misión predicen de manera significativa la dimensión transferencia del conocimiento e integración ($\beta = .27$, $p < .001$; $\beta = .32$, $p < .001$, respectivamente) y explican el 44% de la variancia total.

A fin de analizar con mayor detalle y profundidad el rol predictivo de las doce subdimensiones de los cuatro tipos de la cultura organizacional sobre la capacidad de aprendizaje organizacional total y sus respectivas subdimensiones, se procedió a realizar el análisis de regresión múltiple jerárquico.

En cuanto a la capacidad de aprendizaje organizacional total, los resultados permiten apreciar que en la primera etapa al ingresar las variables de control a la ecuación las variables “tiempo en la organización” ($\beta = .11$, $p < .05$) y “lugar de trabajo” predicen de manera significativa y positiva la capacidad de aprendizaje total ($\beta = .17$, $p < .001$). Se concluyó que los participantes que tienen mayor tiempo en la organización y aquellos que laboran en provincias, tienden a percibir una mayor capacidad de aprendizaje organizacional total. En la segunda etapa se ingresaron a la ecuación las doce subdimensiones de los cuatro tipos de la cultura organizacional. Los resultados revelan que la dimensión “orientación al equipo” ($\beta = .11$, $p < .05$) del tipo de cultura organizacional involucramiento, así como las dimensiones “valores centrales” ($\beta = .13$, $p < .01$) y “coordinación e integración” del tipo de cultura organizacional consistencia, predicen de manera positiva y significativa la capacidad de aprendizaje total. En cambio, la dimensión “acuerdo” ($\beta = -.09$, $p < .05$) del tipo de cultura organizacional consistencia, predice de manera negativa y significativa la capacidad de aprendizaje total. Las dimensiones “creación del cambio” ($\beta = .23$, $p < .001$) y “aprendizaje organizacional” ($\beta = .17$, $p < .001$) del tipo de cultura organizacional adaptabilidad predicen de manera positiva y significativa la capacidad de aprendizaje total. Finalmente, las dimensiones “objetivos y metas” ($\beta = .07$, $p < .05$) y “visión” ($\beta = .20$, $p < .001$) del tipo de cultura organizacional misión, también predicen de manera positiva y significativa la capacidad de aprendizaje total.

En cuanto a la dimensión de compromiso directivo de la capacidad de aprendizaje organizacional, las variables de control “tiempo en la organización” ($\beta = .12, p < .05$) y “lugar de trabajo” ($\beta = -.17, p < .001$) predicen de manera positiva y significativa en esta dimensión. Así, los participantes que tienen mayor tiempo en la organización y aquellos que laboran en la sede central, tienden a un mayor compromiso directivo. De los doce subdimensiones de los tipos de la cultura organizacional, se aprecia que “valores centrales” ($\beta = .10, p < .05$) y “coordinación e integración” ($\beta = .27, p < .001$) del tipo de la cultura organizacional consistencia, predicen de manera positiva y significativa en la dimensión compromiso directivo. Las dimensiones “creación del cambio” ($\beta = .18, p < .01$) y “aprendizaje organizacional” ($\beta = .14, p < .01$) del tipo de cultura organizacional adaptabilidad predicen de manera positiva y significativa la dimensión compromiso directivo de la capacidad de aprendizaje y explican el 44% de la variancia total.

En cuanto a la segunda dimensión, visión del sistema, se observa que la variable de control “nivel de cargo” ($\beta = -.11, p < .05$) predice de manera significativa la dimensión visión del sistema. Se concluyó que los colaboradores de menor nivel de cargo tienden a una mayor visión del sistema. En la segunda etapa, se puede observar que de las doce subdimensiones de los tipos de la cultura organizacional, la “orientación al equipo” ($\beta = .10, p < .05$) del tipo de la cultura organizacional involucramiento, la dimensión “valores centrales” ($\beta = .17, p < .001$) del tipo de la cultura organizacional consistencia, las dimensiones de “creación del cambio” ($\beta = .17, p < .01$) y “aprendizaje organizacional” ($\beta = .10, p < .05$) del tipo de cultura organizacional adaptabilidad; así como las dimensiones “objetivos y metas” ($\beta = .17, p < .01$) y “visión” ($\beta = .12, p < .05$), predicen de manera positiva y significativa la visión del sistema. La dimensión “creación del cambio” predice de manera positiva y significativa la dimensión visión del sistema de la capacidad de aprendizaje y explican el 52% de la variancia total.

Por otro lado, la dimensión apertura y experimentación, se observa que las variables de control “tiempo en la organización” ($\beta = .11, p < .01$) y “lugar de trabajo” ($\beta = -.13, p < .01$), predicen de manera significativa la dimensión apertura y experimentación. Se concluye que los colaboradores de mayor tiempo en la organización y que trabajan en la sede central, tienden a una mayor apertura y experimentación. En cuanto a las doce subdimensiones de los tipos de la cultura organizacional, se aprecia que la “orientación al equipo” ($\beta = .13, p < .01$) del tipo de la cultura organizacional involucramiento, la dimensión “valores centrales” ($\beta = .10, p < .05$), “coordinación e integración” ($\beta = .17, p < .001$), del tipo de la cultura organizacional consistencia, predicen de manera significativa y positiva la apertura y experimentación; mientras que la subdimensión “acuerdo” ($\beta = -.09, p < .05$), predice de manera negativa la apertura y experimentación. En cuanto a las dimensiones del tipo de la cultura organizacional adaptabilidad, se observa que las dimensiones “creación del cambio” ($\beta = .24, p < .001$) y “aprendizaje organizacional” ($\beta = .13, p < .01$), así como la subdimensión “visión” ($\beta = .21, p < .001$), predicen de manera positiva y significativa la apertura y experimentación de la capacidad de aprendizaje y explican el 58% de la variancia total.

Finalmente, en cuanto a los resultados de la dimensión transferencia del conocimiento e integración, se puede observar que la variable de control “lugar de trabajo” ($\beta = -.18$, $p < .001$) predice de manera significativa la dimensión transferencia del conocimiento e integración. Se concluyó que los colaboradores que trabajan en la sede central tienden a una mayor transferencia del conocimiento e integración. En cuanto a la los doce subdimensiones de los tipos de la cultura organizacional, se aprecia que la “orientación al equipo” ($\beta = .11$, $p < .05$) del tipo de la cultura organizacional involucramiento, las dimensiones “creación del cambio” ($\beta = .15$, $p < .001$) y “aprendizaje organizacional” ($\beta = .18$, $p < .001$) del tipo de la cultura organizacional adaptabilidad, así como la dimensión “visión” ($\beta = .25$, $p < .001$), predicen de manera positiva y significativa la transferencia del conocimiento e integración de la capacidad de aprendizaje y explican el 46% de la variancia total.

Tabla 9.

Regresión múltiple jerárquica del efecto directo por tipos de la cultura organizacional sobre la capacidad de aprendizaje organizacional y sus dimensiones

	Capacidad de aprendizaje organizacional									
	Capacidad de aprendizaje organizacional total		Compromiso directivo		Visión del sistema		Apertura y experimentación		Transferencia del conocimiento e integración	
	β	ΔR^2	B	ΔR^2	B	ΔR^2	B	ΔR^2	β	ΔR^2
<i>Step 1:</i>										
Variables de Control		.04**		.04**		.03*		.03*		.03*
Edad	0.01		-0.05		0.07		-0.01		-0.01	
Género ^a	-0.03		0.01		-0.05		-0.05		-0.01	
Estado civil ^b	0.01		0.02		-0.03		-0.02		0.03	
Tiempo en la organización	.11*		.12*		0.07		.11*		0.05	
Modalidad de contratación ^c	-0.01		-0.05		0.03		0.02		-0.03	
Nivel de cargo ^d	0.04		0.01		.12*		-0.05		0.04	
Lugar de trabajo ^e	.17**		-.17***		0.09		.13**		-.18***	
<i>Step 2:</i>		.70***		.40***		.50***		.54***		.44***
Cultura Organizacional										
Involucramiento	.10*		0.09		0.1		0.05		0.08	
Consistencia	.20***		.23***		.22***		.18**		0.03	
Adaptabilidad	.28***		.28***		.15**		.23***		.27***	
Misión	.33***		0.08		.31***		.33***		.32***	
<i>Nota:</i> n= 506; *$p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; ^a Género: 1) femenino, 2) masculino; ^b Estado civil: 1) soltero 2) conviviente, divorciado o viudo, 3) casado; ^c Modalidad de contratación: 1) tiempo parcial, 2) tiempo completo; ^d Nivel de Cargo: 1) analista, auxiliar y practicante, 2) asistente, asesores, promotores de ventas, decoradores y cajeros, 3) coordinador, supervisores y planes, 4) jefes, 5) gerentes; ^e Lugar de trabajo: 1) sede central, 2) Lima, 3) Provincia. Se indica que el tiempo en la organización y edad han sido calculado como variables numéricas. Los datos son provenientes de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa en estudio.										

Tabla 10.

Regresión múltiple jerárquica del efecto directo tipos y las subdimensiones de la cultura organizacional sobre la capacidad de aprendizaje organizacional y las dimensiones

	Capacidad de aprendizaje organizacional									
	Capacidad de aprendizaje organizacional total		Compromiso directivo		Visión del sistema		Apertura y experimentación		Transferencia del conocimiento e integración	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
<i>Variables de Control</i>		.04*		.04**		.03*		.03*		.03*
Edad	0.01		-0.05		0.07		-0.01		-0.01	
Género ^a	-0.03		0.01		-0.05		-0.05		-0.01	
Estado civil ^b	-0.01		0.02		-0.03		-0.02		0.03	
Tiempo en la organización	.11*		.12*		0.07		.11**		0.05	
Modalidad de contratación ^c	-0.01		-0.05		0.03		0.02		-0.03	
Nivel de Cargo ^d	-0.04		0.01		-.11*		-0.05		0.04	
Lugar de trabajo ^e	-.17***		-.17***		0.09		-.13**		-.18***	
<i>Step 1:</i> Cultura Organizacional		.74***		.44***		.52***		.58***		.46***
Involucramiento										
Envolvimiento	0.01		0.09		0.03		-0.07		-0.01	
Orientación al equipo	.11**		0.02		.10**		.13**		.11*	
Desarrollo de capacidades	0.01		0.01		0.01		0.02		-0.01	
Consistencia										
Valores centrales	.13**		.10*		.17***		.10*		-0.06	
Acuerdo	-.09*		-0.1		-0.04		-.09*		-0.08	
Coordinación e integración	.17**		.27***		0.09		.17***		0.05	
Adaptabilidad										
Creación del cambio	.23***		.18**		.17**		.24***		.15***	
Enfoque del cliente	-0.02		0.04		0.02		-0.03		0.06	
Aprendizaje organizacional	.17***		.14**		.10*		.13**		.18***	
Misión										
DIE ^f	0.04		0.05		0.02		0.08		-0.02	
Objetivos y metas	.07*		-0.09		.17**		0.04		0.09	
Visión	.20***		0.08		.12*		.21***		.25***	
<i>Nota:</i> n= 506, *$p < .05$; **$p < .01$; ***$p < .001$; ^a Género: 1) femenino, 2) masculino; ^b Estado civil:1) soltero, 2) conviviente, divorciado o viudo, 3) casado. ^c Modalidad de contratación: 1) tiempo parcial, 2) tiempo completo. ^d Nivel de Cargo:1) analista, y practicante 2) asistente, 3) coordinador, 4) jefe, 5) gerente. ^e Lugar de trabajo: 1) sede central, 2) Lima, 3) Provincia. ^f DIE: dirección e integración estratégica. “Tiempo en la organización” y “edad” han sido calculados como variables numéricas. Los datos son proporcionados en base a la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa en estudio.										

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este capítulo se discutirán los resultados expuestos con el fin de presentar las conclusiones del presente estudio; así mismo se expondrán las limitaciones encontradas durante el desarrollo de este, para luego finalizar con recomendaciones que serán de utilidad en futuras investigaciones.

En un entorno disruptivo y de constantes avances tecnológicos, las empresas hoy en día se ven obligadas a desarrollar su capacidad de aprendizaje, que le permita afrontar y adaptarse de mejor manera al contexto (Ernst & Young, 2018; Goh y Richards, 1997; Valle-Cabrera et al., 2003). El sector *retail* en el Perú viene atravesando diferentes cambios, como nuevos estilos de compra y nuevas tecnologías, y el ritmo de crecimiento de las ventas en el país es cada vez menor (Belapatiño et al., 2019). En este entorno, la capacidad de aprendizaje organizacional resulta necesaria para afrontar la problemática descrita a fin de desarrollar mejores herramientas que permitan una adecuada adaptación (PriceWaterhouseCoopers, 2020).

Diversos estudios evidencian que uno de los factores que impactan en el aprendizaje organizacional es la cultura organizacional, la cual permite desarrollar o inhibir capacidades de creación de ideas que favorezcan la capacidad de aprendizaje en las organizaciones (Alegre y Chiva, 2008; Gillespie et al., 2008; Jerez-Gómez et al., 2004). Esto toma relevancia en contextos como el actual, en el que resulta prioritario impactar positivamente en la capacidad de aprendizaje organizacional a través de la gestión de la cultura, con lo cual se garantizaría la existencia de organizaciones dinámicas que tienen conocimiento, resuelven problemas, cambian y se desarrollan (Shafee et al., 2010).

Por lo expuesto, el principal objetivo de nuestra investigación consiste en determinar si los tipos de la cultura organizacional (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión) predicen de manera positiva la capacidad del aprendizaje organizacional en una empresa del sector *retail* en Perú.

El estudio es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transversal, el mismo que fue aplicado a colaboradores de una organización *retail* en Perú quienes conformaron una muestra final de 506 cuestionarios válidos. Para ello se aplicó la escala de la capacidad de aprendizaje organizacional (*Organizational Learning Capability - OLC*) de Jerez-Gómez et al., (2005) y la encuesta de cultura organizacional de Denison (*Denison Organizational Culture Survey - DOCS*) propuesta por Denison y Neale (2000). A partir de los análisis preliminares, se procedió a realizar los análisis estadísticos de regresión múltiple jerárquico con el fin de contrastar nuestras hipótesis.

5.1. Resultados hallados

5.1.1 Resultados a nivel descriptivo

Los resultados a nivel descriptivo reflejan que la percepción de capacidad de aprendizaje organizacional presenta valores por encima de la media esperada, en total y en sus cuatro subdimensiones: compromiso

directivo, visión de sistemas, apertura y experimentación y transferencia e integración de conocimiento (Jerez-Gómez et al., 2005), lo que confirma que los participantes perciben que la organización tiene alta capacidad de aprendizaje y que las cuatro dimensiones se encuentran presentes en la organización. Es la dimensión apertura y experimentación la que presenta valores más elevados. De esta dimensión, la apertura constituye la disposición de la organización a generar nuevas ideas; mientras que la experimentación representa la disposición de ponerlas en marcha asumiendo riesgos controlados. Esta dimensión genera que el conocimiento sea constantemente renovado, ampliado y mejorado (Jerez-Gómez et al., 2005).

Estos resultados coinciden con otros estudios en el sector de salud y manufactura que han evidenciado la presencia de las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional con valores por encima de la media, aunque presentan diferentes niveles de percepción en cuanto a su orden de prioridad y sus valores (Aghdasi y Khakzar, 2009; Bahadori et al., 2012; Jerez-Gómez et al., 2004). Así, la capacidad de aprendizaje organizacional es un proceso dinámico y presenta cuatro dimensiones que están relacionadas (Jerez-Gómez et al., 2004). Las diferencias en la percepción de la presencia de las cuatro dimensiones podrían ser explicadas por las diferencias entre los países y los tipos de organizaciones en los que se aplicó la herramienta (Aghdasi y Khakzar, 2009). Cabe resaltar que, hasta la fecha, según nuestra indagación, no se han encontrado evidencias de estudios previos en el sector *retail*.

En cuanto a los resultados obtenidos de los tipos y las subdimensiones de la cultura organizacional, estos superan la media esperada, lo que confirma que los participantes en el estudio perciben que en la organización se encuentran los cuatro tipos de cultura integrados (Denison y Mishra, 1995). En ese sentido, los resultados muestran que la organización faculta, desarrolla y empodera a sus trabajadores en todos los niveles (involucramiento); a su vez, provee de un sentido claro de propósito y dirección (misión), traduce en acción las demandas del ambiente organizacional (adaptabilidad) y facilita las acciones coordinadas y promueve la consistencia entre las conductas y los valores centrales de la empresa (consistencia) (Roldán y Bray, 2012). Estos resultados coinciden con otros estudios realizados en organizaciones de diferentes sectores y países, en los que se evidenció que estas presentaban los cuatro tipos de cultura integrados en diferentes niveles. En cuanto a los valores de las subdimensiones de cada tipo, no existe consenso en cuanto al orden de puntuación en el que se presentan en cada organización (Denison et al., 2004; Roldán y Bray, 2012).

5.1.2 Resultados a nivel predictivo

Resultados a nivel de los cuatro tipos de la cultura organizacional y la Capacidad de aprendizaje organizacional

En cuanto al análisis predictivo de los resultados del presente estudio, se confirma la hipótesis (H1) que plantea que los tipos de la cultura organizacional (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión) predicen de manera positiva la capacidad de aprendizaje general al explicar el 70% de la varianza total. Resultados similares fueron encontrados en otros estudios en los que los cuatro (4) tipos de cultura predecían la capacidad de aprendizaje organizacional; sin embargo, el orden de relevancia de cada uno de los tipos de cultura difiere de un estudio a otro, y depende del sector y el lugar donde se encuentre ubicada la organización (Ahmady et al., 2016; Gillespie et al., 2008; Mojibi et al., 2015).

A continuación, se presenta la posible interpretación a los resultados obtenidos de la hipótesis (H1). En primer lugar, los resultados del presente estudio evidencian que los 4 tipos de cultura organizacional del modelo de Denison (2000) facilitan la capacidad de aprendizaje de una organización desde dos ejes. El eje interno y el eje externo describen la orientación del enfoque de los tipos de la cultura organizacional. El eje interno, basado en la integración y el apalancamiento de la organización, está vinculado al comportamiento de los empleados, actividades, herramientas o mecanismos que la empresa utiliza dentro de sí misma; el eje interno enmarca los tipos involucramiento y consistencia. Por otro lado, el eje externo se basa en la competencia, la adaptación y la interacción con el entorno de la organización, y es propio de los tipos adaptabilidad y misión. En ese sentido, la capacidad de aprendizaje organizacional se beneficia de los cuatro tipos de cultura organizacional al permitir el intercambio y la creación de nuevos conocimientos enfocados en el cliente y el entorno. Así mismo diseña el comportamiento de los empleados, actividades, herramientas o mecanismos que la empresa utiliza dentro de la organización. (Denison y Spreitzer, 1991; García Navarro, 2017; Mojibi, Hosseinzadeh y Khojasteh, 2015).

De manera específica, en el eje externo se presenta el tipo de cultura organizacional misión, que se manifiesta en las organizaciones que tienen un claro sentido de propósito y una dirección que define los objetivos estratégicos. Es así que la capacidad de aprendizaje organizacional se convierte en la promotora de una cultura organizacional que motiva la adquisición, creación y transferencia del conocimiento. Asimismo, el tipo de cultura organizacional adaptabilidad, ubicado también en el eje externo, se manifiesta en organizaciones que desarrollan capacidades que les permiten adaptarse a nuevas situaciones, lo que indicaría que presentan condiciones que favorecen la capacidad de aprendizaje organizacional a través de la creación de ideas y su aprovechamiento para mejorar sus interacciones e incrementar su capacidad para entregar valor al cliente (Denison 2000; García, 2017; Salajeque y Naderifar, 2014).

Por otra parte, en el eje interno se presentan los tipos de cultura organizacional consistencia e involucramiento. El tipo de cultura organizacional consistencia se manifiesta en las organizaciones que evidencian coherencia entre sus valores organizacionales y los comportamientos y acuerdos que en ella se manifiestan. Es una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. De esta manera, la cultura organizacional consistencia impulsa a que las personas funcionen como un sistema y colaboren entre sí, manifiesten compromiso con la organización y sigan

una dirección para transferir e integrar conocimiento, lo cual promueve la capacidad de aprendizaje organizacional (Denison, 2000; García, 2017; Salajeque y Naderifar, 2014).

Finalmente, el tipo de cultura involucramiento se manifiesta en las organizaciones que alinean los objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales. Por tanto, la organización presenta capacidad de influencia en todos los ámbitos, logra el compromiso de sus trabajadores, los empodera y faculta el trabajo en equipo, características que estimulan la creatividad, la participación y el aprendizaje de la organización (Denison, 2000; García, 2017; Salajeque y Naderifar, 2014).

Resultados a nivel de las subdimensiones de los cuatro tipos de la cultura organizacional y la capacidad de aprendizaje organizacional total y las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional.

Al analizar el impacto de las subdimensiones de cultura organizacional del presente estudio, se encontró que las subdimensiones orientación al equipo, valores centrales, coordinación e integración, creación del cambio, aprendizaje organizacional, objetivos y metas y visión, promueven de manera positiva la capacidad de aprendizaje organizacional general. Por otro lado, en sentido contrario, la subdimensión acuerdo puede inhibir la capacidad de aprendizaje organizacional general.

A continuación, se presentan las posibles interpretaciones a los resultados obtenidos.

Una cultura organizacional que facilita la creación del cambio entiende la necesidad de contar con un aprendizaje generativo, ya que las organizaciones no pueden quedarse solo en aprendizaje adaptativo. Es decir, deben buscar innovar y ser flexibles, generar el cambio constantemente y buscar nuevas ideas y soluciones. No es posible aprender sin hacer cambios (Jerez-Gómez et al., 2005). Esta subdimensión también impacta al brindar el espacio para que los diferentes puntos de vista sean tomados en cuenta sin temor al error (apertura y experimentación), con el apoyo de las gerencias (compromiso directivo); así, los individuos ven a la empresa como un sistema que tiene el objetivo de generar cambios (visión del sistema) e impulsan a que de forma simultánea se vayan compartiendo las innovaciones entre los individuos y áreas (transferencia del conocimiento e integración); todas son dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional general (Jerez-Gómez et al., 2005; Nonaka y Takeuchi, 1995).

La subdimensión del aprendizaje organizacional se presenta en las organizaciones que estimulan directamente el aprendizaje mediante actitudes positivas, como innovación, cambios o toma de riesgos. Es un proceso dinámico que permite ganar conocimiento y promueve la capacidad de aprendizaje organizacional (García, 2017; Denison 2000; Jerez-Gómez, 2005). Esta subdimensión también promueve el compromiso directivo, dado que la gerencia reconoce la relevancia del aprendizaje y lo promueve dentro de la organización. Asimismo, genera un lenguaje común que favorece la integración de nuevo conocimiento (integración del conocimiento) y promueve la apertura a nuevas ideas provenientes de la organización o de fuera de ella. A su vez favorece la experimentación (apertura y experimentación) y, por último, la organización genera memoria organizacional, cuyo conocimiento es

transferido a los nuevos integrantes de la organización (transferencia e integración del conocimiento). Es decir, el aprendizaje organizacional impacta en las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional (Jerez-Gómez et al., 2005).

Al existir una orientación al equipo en la organización, esta trabaja de forma colaborativa para alcanzar los objetivos y metas de manera coordinada, promoviendo la capacidad de aprendizaje organizacional en general al buscar soluciones conjuntas a problemas, asumiendo la responsabilidad entre todos los miembros (García, 2017, Denison 2000). Esta subdimensión también promueve la visión del sistema, ya que reúne a los miembros en torno a una identidad común reconociendo la importancia de las relaciones basadas en el intercambio de información. Del mismo modo, acoge nuevas ideas y puntos de vista diferentes, internos y externos, lo que favorece la experimentación (apertura y experimentación). Cuenta con equipos de trabajo multidisciplinarios y multifuncionales, y las espacios ideales para compartir ideas abiertamente y transferir conocimientos (experimentación y transferencia), que son tres de las dimensiones de la capacidad de aprendizaje general (Jerez-Gómez et al., 2005).

Por otro lado, una organización que enfatiza sus valores centrales presenta normas de comportamiento que permiten que sus miembros tomen decisiones consistentes y se comporten de acuerdo con ellas. Esta subdimensión promueve la capacidad de aprendizaje organizacional, al orientar sus valores hacia el desarrollo de nuevos conocimientos a través de comportamientos que incentivan la generación de nuevos aprendizajes (García, 2017, Denison, 2000). Este también promueve las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional como la visión del sistema, al contribuir a que la organización trascienda las individualidades y sea considerada como un todo que se compone de diferentes partes, cada una con su propia función y que actúa de manera coordinada. Del mismo modo, la dimensión de apertura y experimentación es impactada positivamente dado que la organización puede presentar valores que fomentan el ensayo y error, así como con la disposición para aceptar todo tipo de opiniones y experiencias y aprender de ellas. Finalmente, la dimensión de compromiso directivo es también promovida al desarrollarse en una cultura que promueve la adquisición, creación y transferencia de conocimiento como valores fundamentales.

Una cultura organizacional que se enfoca en la coordinación e integración presenta una estructura que se interrelaciona con cada una de sus partes, donde el trabajo de sus miembros impacta en el resultado de otros, lo cual promueve la capacidad de aprendizaje organizacional al satisfacer las necesidades de sus relaciones como cliente y proveedor siendo parte de una sola cadena de servicio (García, 2017; Denison, 2000). Esta subdimensión también promueve el rol del líder, quien es el responsable de la información y la comunicación hacia los individuos y de la relación entre las áreas (compromiso directivo). Asimismo, al ayudar a la organización a desarrollarse, cada área debe saber su valor para manejarse de forma coordinada y tener modelos mentales compartidos (apertura y experimentación). Ambas dimensiones son parte de la capacidad de aprendizaje organizacional general (Jerez-Gómez et al., 2005; Nevis et al., 1995; Ulrich et al., 1993).

Las organizaciones que presentan la subdimensión de visión se caracterizan por tener un claro sentido de lo que quieren lograr en el futuro y toman decisiones en base a ello. Esto podría facilitar la capacidad de aprendizaje organizacional ya que sus miembros, al tener claro hacia dónde quieren llegar, orientan sus esfuerzos a generar el conocimiento que les permita alcanzar sus objetivos (García, 2017; Jerez-Gómez, 2005). Esta subdimensión también promueve que los diferentes individuos, departamentos y áreas de la empresa tengan una visión clara de los objetivos de la organización y comprendan cómo pueden ayudar en su desarrollo (visión del sistema), genera un clima que permite a la organización la toma de riesgos controlados en pro de su visión (apertura y experimentación) y promueve la selección del conocimiento que ha de ser transferido de individual a colectivo, haciendo posible que los nuevos miembros también puedan acceder a él (transferencia e integración del conocimiento). Son tres las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional general impactadas (Jerez-Gómez et al., 2005).

La subdimensión de objetivos y metas organizacionales se caracteriza por generar en la organización un claro sentido de propósito y de dirección. Esto podría facilitar la capacidad de aprendizaje organizacional ya que sus miembros toman decisiones y establecen objetivos específicos a corto plazo (García Navarro, 2017; Jerez-Gómez, 2005). Esta subdimensión también promueve la visión del sistema, una de las dimensiones de la capacidad de aprendizaje general, dado que los individuos comparten una identidad como empresa o área y contribuyen así hacia el logro de los objetivos (Jerez-Gómez et al., 2005).

La subdimensión acuerdo se caracteriza por contar con miembros que perciben la importancia de lograr consensos, manteniendo las actividades de la organización coordinadas e integradas (Carro-Suárez et al., 2017; Soto, 2014). En la presente investigación se observa que la subdimensión acuerdo inhibe la capacidad de aprendizaje organizacional, especialmente en su dimensión de apertura y experimentación. Esto se debe a que los acuerdos tienen una alta influencia de los valores centrales (Carro-Suárez et al., 2017) que no son tan fáciles de cambiar; por ello resulta difícil que fomenten la innovación y experimentación. En este sentido, una fuerte integración interna, inhibiría la adaptación externa, en este caso, el aprendizaje organizacional (Jerez-Gómez, 2008; Toca y Carrillo, 2009).

De acuerdo con los resultados registrados en las variables de control utilizadas en el presente estudio, se encontró significancia en las siguientes: tiempo en la organización, nivel de cargo y lugar de trabajo.

La variable de control “tiempo en la organización” predice de manera positiva y significativa la capacidad de aprendizaje organizacional total y dos de sus dimensiones. La dimensión compromiso directivo se enfoca en que los líderes son quienes promueven la cultura de adquisición, creación y transferencia del conocimiento puesto que consideran al aprendizaje como un elemento valioso que les ayuda a alcanzar los objetivos. Estos líderes son asertivos en el momento de tomar decisiones, debido a

que el tiempo de experiencia en la organización les ha otorgado mayor seguridad en el cargo que ocupan (Chan y Mak, 2014; Jerez-Gómez et al., 2005; Ng y Feldman, 2010).

Del mismo modo, en cuanto a la dimensión de apertura y experimentación, cuando las personas tienen más tiempo en la organización, se perciben con más conocimiento organizacional y libertad para expresar sus opiniones y llevar a cabo sus ideas. Los empleados con mayor tiempo en la empresa se encuentran familiarizados y cuentan con mayor conocimiento organizacional para experimentar con nuevas ideas. Por este motivo, los empleados con mayor tiempo en la organización se consideran más creativos que sus colegas de menor antigüedad (Jerez-Gómez et al., 2005; Ng y Feldman, 2010).

Asimismo, la variable de control “nivel de cargo” predice de manera positiva y significativa la dimensión visión del sistema de la capacidad de aprendizaje organizacional. Esto quiere decir que cuanto mayor sea el nivel de cargo, mayor será la visión del sistema. Quienes ocupan cargos superiores en una organización desarrollan una visión clara de los objetivos y saben cómo contribuir a su desarrollo desde cada área funcional. Teniendo en cuenta esto, las personas que ocupan mayores cargos ayudan a los cargos menores a entender la organización como un sistema, lo que genera capacidad de aprendizaje organizacional (Trim y Lee, 2007).

Se encontró que los trabajadores que laboran en las sucursales de provincias tienden a una mayor capacidad de aprendizaje total y están más dispuestos a experimentar nuevas ideas y acciones (dimensión apertura y experimentación). Una posible explicación es que, al descentralizar el poder y el control en las organizaciones, los empleados participan de manera proactiva en la gestión organizacional, lo que contribuye a su capacidad de aprendizaje (Martínez-León y Martínez-García, 2011). Así mismo, una estructura descentralizada fomenta la apertura y experimentación, debido a la mayor interacción entre la dirección y sus sedes, en ese sentido, están más dispuestas a tomar sus propias decisiones de acuerdo con el entorno local, lo que desarrolla conocimiento autónomo (Marengo, 1992).

Finalmente, los trabajadores que laboran en la sede central tienden a demostrar mayor compromiso directivo y perciben que existe mayor transferencia del conocimiento e integración. El compromiso tiende a ser mayor cuando el lugar de trabajo tiene mayor contacto directo con la alta dirección y en el que sus miembros tienen mayor autonomía (Bryson y White, 2008), dado que son los gerentes quienes facilitan el aprendizaje al mejorar la capacidad de transferencia de conocimiento en la empresa (Nahm et al., 2003).

5.2. Limitaciones del estudio y recomendaciones

Durante el desarrollo de la presente investigación identificamos algunas limitaciones que a continuación describiremos. Sugerimos que se tomen en cuenta en posteriores estudios.

5.2.1. Conceptos teóricos

En la literatura se pueden observar dos principales perspectivas para abordar la capacidad de aprendizaje organizacional: individual y social. El presente estudio aborda la capacidad de aprendizaje organizacional desde una perspectiva social, según la cual las organizaciones crean las condiciones necesarias para fomentar y permitir el aprendizaje colectivo (Brown y Duguid 1991; Dixon, 1997; Goh y Richards, 1997). Sería conveniente desarrollar, en futuros estudios, la perspectiva individual del aprendizaje organizacional, que se enfoca en los trabajadores y en sus deseos de aprender, experimentar, cometer errores y aceptar riesgos como individuos competitivos (Chiva et al., 2007).

En cuanto a los factores que inciden en la capacidad de aprendizaje organizacional, el presente estudio ha considerado únicamente al constructo de la cultura organizacional y ha dejado de lado otros constructos cognitivos importantes para su predicción, como son la estrategia de negocio, la estructura organizativa o el sistema de recursos humanos (Dodgson, 1993; Lei et al., 1996; Ulrich et al., 1993).

Por otro lado, existen diversas aproximaciones teóricas que abordan a la cultura organizacional principalmente desde la perspectiva sociológica, la antropológica y la psicología cognitiva (Ouchi y Wilkins, 1985). El presente estudio aborda a la cultura organizacional solo desde la perspectiva sociológica, que considera a la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos sobre cómo el grupo ha aprendido a resolver sus problemas y cómo este patrón es enseñado a los nuevos miembros (Denison, 1991, 1996). Se recomienda que futuras investigaciones aborden el estudio desde otras perspectivas de la cultura organizacional, con el fin de enriquecer las investigaciones y proveerlas de mayor calidad.

5.2.2. Tamaño y sector de la organización, presencia geográfica y generalización de los resultados.

La presente investigación es aplicada en una muestra con características particulares que provee evidencia empírica acerca de la validez de las relaciones entre las variables de estudio. Sin embargo, no es posible generalizar los resultados encontrados hacia otras organizaciones y otros contextos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Por ello, es recomendable que futuras investigaciones incluyan en sus estudios a organizaciones de otras dimensiones, industrias o sectores.

5.2.3. Estudio transversal

El diseño del presente estudio es transversal. Es la medición de las variables en un momento único. Por ello, a fin de monitorear y evaluar los cambios resultantes de la evolución de la muestra a través del tiempo, es recomendable realizar un diseño longitudinal y reducir así los sesgos resultantes por factores temporales o circunstanciales (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

5.2.4. Estudio cuantitativo

Se emplea una metodología cuantitativa de tipo predictiva-explicativa sobre el impacto que tiene el tipo de cultura organizacional sobre la capacidad de aprendizaje organizacional, motivo por el cual no se controló rigurosamente el contexto para que el análisis sea aislado y no se vea influido por otras variables. Por ello, para futuras investigaciones, es recomendable aportar más información al aplicar una metodología cualitativa, con el fin de lograr la validación de los resultados desde otra perspectiva (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

CAPÍTULO VI. PLAN DE ACCIÓN

6.1. Antecedentes

La empresa *retail* estudiada fue fundada en Perú en 2008, pertenece a uno de los principales grupos económicos del país y se enfoca en la venta de productos textiles, calzado para mujer, hombre y niños, decoración y artículos electrónicos para el hogar. Como se muestra en la Figura 3, la empresa declara la visión y misión:

- Visión: “Ser la compañía más admirada y preferida del Perú por su experiencia de compra”.
- Misión: “Ayudar a nuestros clientes a verse y sentirse bien”.

Mientras que sus pilares estratégicos son los siguientes:

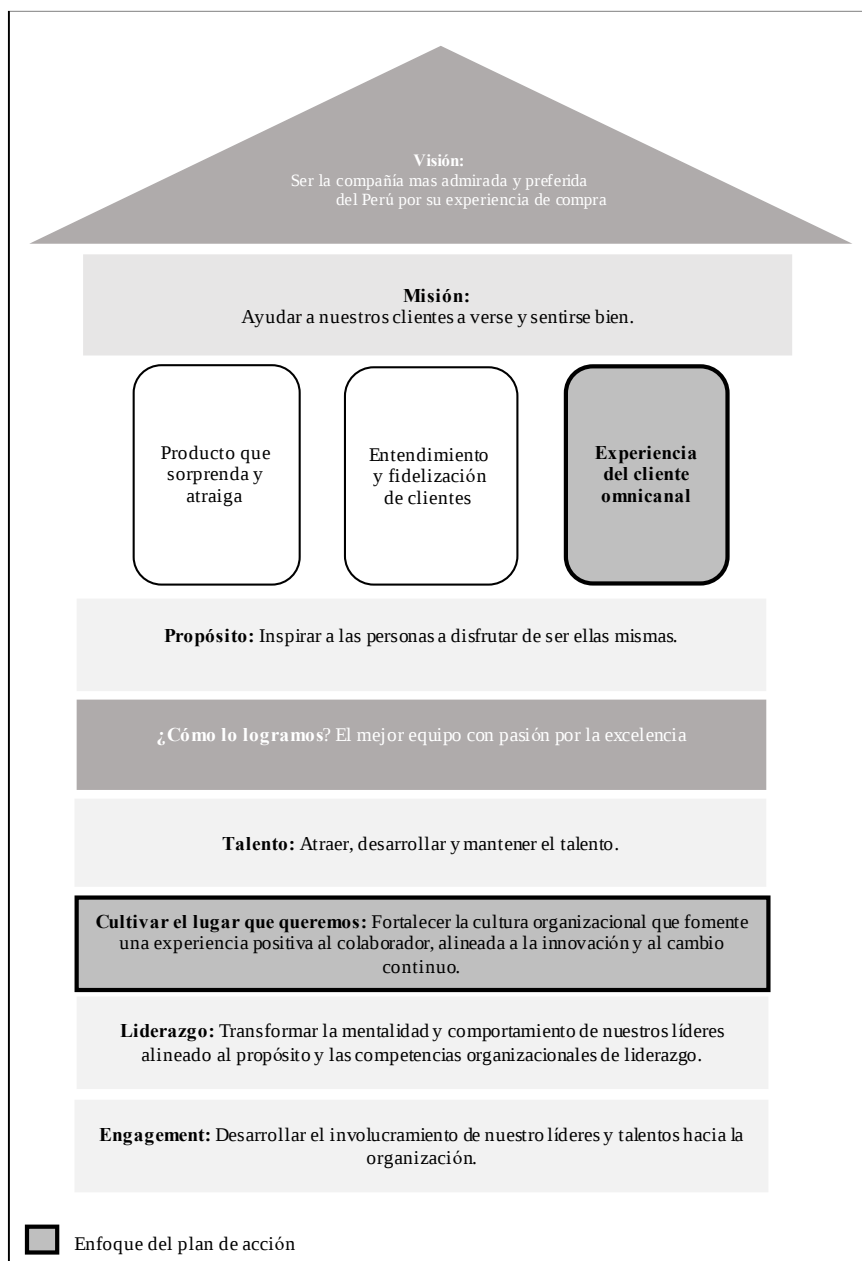
- **Producto que sorprenda y atraiga:** se mantiene un enfoque en el conocimiento del entorno y la competencia, y en la creación de la estrategia comercial, orientada a liderar las categorías textil, deco y electrohogar.
- **Entendimiento y fidelización de clientes:** se implementa un nuevo modelo de marketing y publicidad, basado en el conocimiento profundo de los clientes (*Data Analytics*).
- **Experiencia del cliente omnicanal:** alineado a la visión, se fortalece el modelo omnicanal enfocado en desarrollar una experiencia global satisfactoria en el cliente, tanto el mundo físico como en el digital.

En la actualidad, uno de los principales retos de la empresa estudiada es gestionar el tránsito de la organización que permita ofrecer al cliente una experiencia omnicanal. Este reto implica que las personas desarrollen nuevas competencias y que la empresa proporcione el entorno y las condiciones adecuadas.

A través del desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional la empresa podrá crear, adquirir, transferir e integrar conocimientos que contribuyan a que esté preparada para innovar, cambiar, adaptarse y aprender para desarrollar los pilares estratégicos, enfocándose en la experiencia de compra omnicanal.

Una de las acciones que la empresa realiza para sostener sus pilares estratégicos es “cultivar el lugar que queremos”. Dado que el presente estudio demostró que la cultura organizacional impacta en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional, en este caso específico, al accionar la cultura organizacional se fomentarán el entorno y las condiciones necesarias para lograr la omnicanalidad, entre otros retos.

Figura 3.
Pilares estratégicos de la organización



Nota: información proporcionada por la empresa estudiada.

A nivel de competencias, de acuerdo con los resultados de la última evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa, se identificó que aquellas mejor puntuadas están alineadas a los tipos de roles que realizan (atención al cliente y venta directa) y son las siguientes:

- **Trabajo en equipo:** los colaboradores de la organización cooperan y participan de manera positiva en las actividades y decisiones del equipo. Demuestran confianza en sus compañeros y se apoyan mutuamente.

- **Adaptación y flexibilidad:** el equipo demuestra apertura y consideración hacia nuevas formas de hacer el trabajo. Se involucra en las diferentes situaciones que le son planteadas y se adecua a los cambios de la organización.
- **Orientación a resultados:** se preocupan por el impacto de sus acciones sobre el resultado de la organización. Asumen su responsabilidad y actúan de manera oportuna.
- **Orientación al cliente:** escuchan y atienden al cliente buscando contribuir positivamente en su experiencia.

La capacidad de aprendizaje organizacional podría ser desarrollada a través de dos ejes principales: 1) eje funcional y 2) eje de desarrollo organizacional. El eje funcional busca a fomentar y mantener estas cuatro competencias identificadas, a través de procesos funcionales de gestión de personas y de desarrollo organizacional. Por otro lado, el eje de desarrollo organizacional busca abordar los procesos funcionales que cimentarán las bases para desarrollar y sostener en el tiempo las condiciones que propicien el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional. Así mismo, las actividades a nivel de desarrollo organizacional impactarán en la cultura organizacional y proporcionarán el entorno adecuado para fomentar la capacidad de aprendizaje organizacional.

Considerando lo anteriormente mencionado, se ha elaborado un plan de acción para esta organización, basado en los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación, así como en el marco estratégico y los planes del área de recursos humanos de la empresa estudiada. Los resultados principales del estudio son los siguientes:

Descriptivo:

- Los participantes en el estudio perciben que la organización tiene alta capacidad de aprendizaje organizacional total y sus cuatro dimensiones se encuentran presentes. Es la dimensión apertura y experimentación la que presenta valores más elevados.
- Los participantes en el estudio perciben que en la organización los cuatro tipos de cultura organizacional (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión) y sus dimensiones tienen alta presencia en la organización.
- Los participantes perciben que la organización tiene alta presencia en las dimensiones de aprendizaje organizacional (adaptabilidad), orientación al equipo (involucramiento), dirección e integración estratégica (misión) y objetivos y metas (misión).

Predictivo:

- Los cuatro tipos de cultura (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión) predicen de manera positiva la capacidad de aprendizaje organizacional y se encuentran presentes en la organización.

- De los cuatro tipos de la cultura organizacional, el tipo de cultura adaptabilidad predice positivamente las 4 dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional, los tipos consistencia y misión predicen 3 de sus dimensiones. Mientras que el tipo involucramiento no predice ninguna de las dimensiones de capacidad de aprendizaje organizacional.
- Las subdimensiones de los 4 tipos de la cultura organizacional predicen en conjunto el 58% de la dimensión de apertura y experimentación, seguido por el 52% de la dimensión visión del sistema de la capacidad de aprendizaje organizacional.
- Las subdimensiones de los tipos de cultura organizacional como orientación al equipo, valores centrales, coordinación e integración, creación del cambio, aprendizaje organizacional, objetivos y metas y visión promueven de manera positiva la capacidad de aprendizaje organizacional total.
- Las subdimensiones creación de cambio y aprendizaje organizacional predicen de manera positiva la capacidad de aprendizaje organizacional total y sus 4 dimensiones. Mientras que la subdimensión acuerdo inhibe la capacidad de aprendizaje organizacional total y su dimensión de apertura y experimentación.
- Los trabajadores que permanecen en la empresa más tiempo y que laboran en provincias, tienen una mayor percepción de la capacidad de aprendizaje organizacional total y de sus dimensiones compromiso directivo y apertura y experimentación. Mientras que los trabajadores que laboran en la sede central y tienen mayor tiempo en la organización tienden a percibir mayor compromiso directivo.
- Los trabajadores que pertenecen a la sede central perciben mayor transferencia del conocimiento e integración.
- Los trabajadores con mayor nivel de cargo perciben mayor visión del sistema.

6.2. Objetivo

A partir de las estrategias de la empresa y de los resultados del estudio se plantea el siguiente objetivo general:

6.2.1. Objetivo general

Mantener y fortalecer la percepción de la capacidad de aprendizaje organizacional de los colaboradores de la empresa a través del desarrollo de la cultura organizacional en su eje externo, en el tipo adaptabilidad, en sus dimensiones de aprendizaje organizacional y creación de cambio; y en el tipo misión, en su dimensión visión.

6.2.2. Objetivos específicos

Con el fin de lograr el objetivo general se ha dispuesto desplegar cuatro objetivos específicos, los cuales abordan objetivos funcionales y objetivos de desarrollo organizacional.

Objetivo 1

Afinar los procesos de gestión de personas e integrar en ellos las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) y las características de la cultura organizacional: aprendizaje organizacional, creación al cambio y visión.

Objetivo 2

Mantener y fortalecer la capacidad de aprendizaje organizacional general y sus cuatro subdimensiones (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) a través de la subdimensión creación de cambio del tipo de cultura adaptabilidad de acuerdo con la ubicación geográfica, el tiempo de permanencia en la organización y el nivel de cargo de los colaboradores.

Objetivo 3

Mantener y fortalecer la capacidad de aprendizaje organizacional general y sus cuatro subdimensiones (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) a través de la subdimensión aprendizaje organizacional del tipo de cultura adaptabilidad de acuerdo con la ubicación geográfica, el tiempo de permanencia en la organización y el nivel de cargo de los colaboradores.

Objetivo 4

Mantener y fortalecer la capacidad de aprendizaje organizacional general y sus cuatro subdimensiones (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) a través de la subdimensión visión, del tipo de cultura misión, de acuerdo con la ubicación geográfica, el tiempo de permanencia en la organización y el nivel de cargo de los colaboradores.

6.3. Plan de mejora

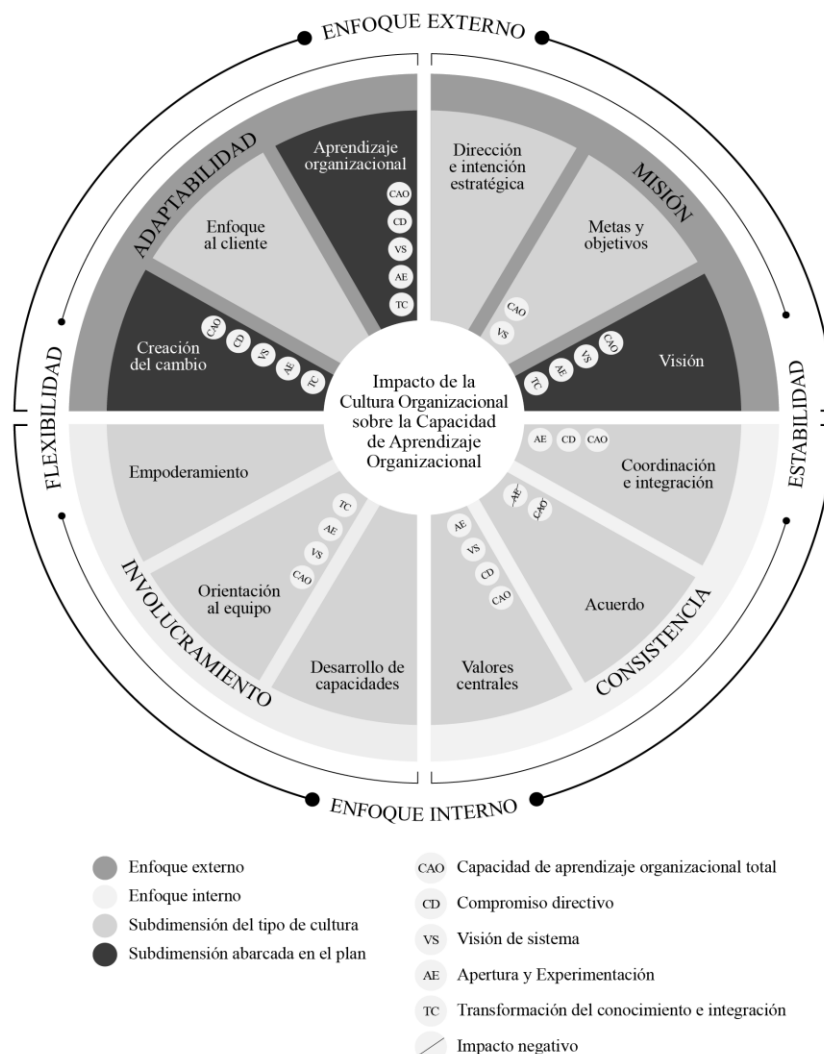
A continuación, se presenta el plan de mejora en base a los hallazgos de la investigación realizada en la empresa en estudio y orientado hacia los objetivos específicos. Se proponen acciones, alineadas a la estrategia de la organización, en aquellas dimensiones de la cultura organizacional que promuevan en mayor grado la capacidad de aprendizaje organizacional y sus subdimensiones (Figura 4). Este plan se

enfoca en el eje externo y propone acciones en las dimensiones creación del cambio y aprendizaje organizacional (tipo de cultura adaptabilidad) y en la dimensión visión (tipo de cultura misión), debido a que estas predicen de manera positiva la capacidad de aprendizaje organizacional en la empresa estudiada.

En este sentido, el plan de mejora se compone de acciones en dos niveles, debido a que tiene como fin abarcar acciones que permitan sostener en el tiempo los cambios propuestos en la cultura organizacional:

- Nivel funcional: procesos de gestión de personas (Objetivo 1), y
- Nivel desarrollo organizacional: estrategia de gestión de personas (Objetivos 2, 3 y 4).

Figura 4.
Dimensiones de la cultura organizacional consideradas para el plan de mejora y el impacto en la capacidad de aprendizaje organizacional



Nota: La figura se ha elaborado sobre la base de los resultados de la investigación y muestra las dimensiones de los tipos de la cultura organizacional que impactan la capacidad de aprendizaje organizacional y sus dimensiones.

Tabla 11

Plan de Acción. Objetivo 1: Nivel funcional

Objetivo 1 - Nivel Funcional	Afinar los procesos de gestión de personas e integrar en ellos las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) y las características de la cultura organizacional: aprendizaje organizacional, creación al cambio y visión.						
Descripción	Afinamiento de procesos funcionales de gestión de personas, a fin de que la organización cuente con trabajadores que presenten las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional y las características de la cultura organizacional: aprendizaje organizacional, creación al cambio y visión.						
Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Perfil del puesto	Actualizar los perfiles de puesto para toda la organización, en los que se incluirán las características de las subdimensiones del tipo de cultura organizacional adaptabilidad tales como aprendizaje organizacional y creación del cambio; y visión, del tipo de cultura misión; así como las dimensiones de capacidad de aprendizaje organizacional como apertura y experimentación y transferencia del conocimiento.	Toda la organización	Perfiles de puesto, manual de competencias	N.º de perfiles actualizados/ N.º de personas en la organización.	100% de perfiles actualizados	N/A	GDH
	Actualizar los perfiles de puesto, para los jefes y gerentes, en los que se incluirán las características de las subdimensiones del tipo de cultura organizacional adaptabilidad tales como aprendizaje organizacional y creación del cambio; y visión, del tipo de cultura misión; así como las dimensiones de capacidad de aprendizaje organizacional: apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento, visión del sistema y compromiso directivo.	Jefes y gerentes	Perfiles de puesto, manual de competencias	N.º de perfiles actualizados/ N.º de personas en la organización.	100% de perfiles actualizados	N/A	GDH
Proceso de selección	Inclusión del nuevo perfil del trabajador en los procesos de reclutamiento y selección que consideren las características de las subdimensiones del tipo de cultura organizacional adaptabilidad como aprendizaje organizacional y creación del cambio; y visión, del tipo de cultura misión. Así como las dimensiones de capacidad de aprendizaje organizacional: apertura y experimentación, transferencia del conocimiento, visión del sistema y compromiso directivo. Todo ello de acuerdo con la posición requerida.	Nuevos ingresos	Nuevo perfil	N.º de procesos con nuevos perfiles / N.º de procesos total	100% procesos realizados	N/A	GDH

Tabla 11

Plan de Acción. Objetivo 1: Nivel funcional (continuación)

Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Evaluación de desempeño	Establecimiento de objetivos de aprendizaje individual y grupal para posiciones operativas que incluya la evaluación de las competencias de capacidad de aprendizaje, creación del cambio y visión (subdimensiones de cultura organizacional), y las dimensiones de apertura y experimentación y transferencia del conocimiento, para que en base a los resultados de la evaluación se identifiquen las brechas y se elaboren planes de acción para fortalecer el aprendizaje.	Personas con más de 5 años de antigüedad en la organización y las que están ubicadas en provincias	Plataforma de comunicación, metodología de evaluación de desempeño	N.º de trabajadores con objetivos de aprendizaje / N.º total de trabajadores con objetivos	100% de trabajadores según alcance	Anual	GDH
	Establecimiento de objetivos de aprendizaje individual y grupal para jefes y gerentes, que incluya la evaluación de las competencias de capacidad de aprendizaje, creación del cambio y visión (subdimensiones de cultura organizacional) y las dimensiones de apertura y experimentación, transferencia de conocimiento, visión del sistema y compromiso directivo, para que en base a los resultados de la evaluación se identifiquen las brechas y se elaboren planes de acción para fortalecer el aprendizaje.	Jefes y gerentes	Plataforma de comunicación, metodología de evaluación de desempeño	N.º de trabajadores con objetivos de aprendizaje / N.º total de trabajadores con objetivos	100% de trabajadores según alcance	Anual	GDH
Capacitación y formación	Incluir en los programas de desarrollo de personal operativo vigentes, temas que fortalezcan las competencias de aprendizaje organizacional, creación del cambio y visión (subdimensiones de cultura organizacional), que son las que impactan en mayor grado, y las competencias de apertura y experimentación y transferencia del conocimiento (dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional).	Personas con más de 5 años de antigüedad en la organización e incluye provincias	Plataforma digital de capacitación, metodología	N.º de horas ejecutadas / N.º total de horas programadas	100% de trabajadores según alcance	Anual	GDH
	Incluir en los programas de desarrollo vigentes para jefes y gerentes, temas que fortalezcan las competencias de aprendizaje organizacional, creación del cambio y visión (subdimensiones de cultura organizacional), que son las que impactan en mayor grado, y las competencias de apertura y experimentación, transferencia del conocimiento, visión del sistema y compromiso directivo (dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional)	Jefes y gerentes	Plataforma digital de capacitación, metodología	N.º de jefes/ gerentes asistentes/ N.º de jefes/ gerentes totales	100% de jefes y gerentes	2 veces al año	GDH

Tabla 11

Plan de Acción. Objetivo 1: Nivel funcional (continuación)

Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Comunicación Interna	Plan de comunicaciones para difundir en la organización los logros de los programas de este plan de acción orientado al fortalecimiento de la capacidad de aprendizaje organizacional y las subdimensiones de la cultura organizacional que la impactan.	Toda la organización	Plataforma digital, correo electrónico y materiales de comunicación	Número de difusiones / Número de programas realizados	100%	Anual	GDH
Onboarding	Programa de <i>onboarding</i> para que a cada trabajador ingresante se le transfiera e integre temas que fortalezcan las competencias de aprendizaje organizacional, creación del cambio y visión (subdimensiones de cultura organizacional) y las competencias de apertura y experimentación y transferencia del conocimiento (dimensiones de capacidad de aprendizaje organizacional).	Todos los trabajadores ingresantes	Visión de la empresa Plataforma de comunicación virtual/ presencial, materiales	Número de trabajadores ingresantes sensibilizados durante su primer mes / Total de número de trabajadores ingresantes en el período	100%	Trimestral	GDH
	Programa de <i>onboarding</i> para que a jefes y gerentes se le transfiera e integre temas que fortalezcan las competencias de aprendizaje organizacional, creación del cambio y visión (subdimensiones de cultura organizacional) y las competencias de apertura y experimentación, transferencia del conocimiento y compromiso directivo (dimensiones de capacidad de aprendizaje organizacional).	Jefes y gerentes	Visión de la empresa Plataforma de comunicación virtual/ presencial, materiales	Número de jefes y gerentes ingresantes sensibilizados durante su primer mes / Total de número de jefes y gerentes ingresantes en el período	100%	Trimestral	GDH
Cultura	Evaluar periódicamente la cultura organizacional para identificar si las dimensiones que impactan la capacidad de aprendizaje organizacional han generado cambios. Asimismo, medir la capacidad de aprendizaje organizacional para corroborar el incremento de la percepción de capacidad de aprendizaje organizacional.	Responsable del plan de acción	Medición de Cultura Metodología Denison y CAO Jerez	Aplicación de las encuestas de medición	85%	Anual	GDH
Evaluación continua del plan	Establecer hitos de medición del logro de los KPI del programa y generar las medidas correctivas necesarias.	Responsable del plan de acción	Plan de medición, seguimiento y presentación de los KPI	Actividades implementadas / Total de actividades planteadas	85%	Trimestral	GDH

Tabla 12.

Plan de Acción. Objetivo 2: Nivel de desarrollo organizacional

Objetivo 2: Nivel de Desarrollo Organizacional	Mantener y fortalecer las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) a través de la subdimensión creación de cambio (del tipo de cultura adaptabilidad) de acuerdo con la ubicación geográfica, el tiempo de permanencia en la organización y el nivel de cargo de los colaboradores.							
Descripción	Generar mecanismos que propicien en los trabajadores de las diferentes unidades de la organización, crear y anticiparse al cambio mediante la aceptación y aporte de nuevas ideas, la rápida reacción frente a las tendencias actuales y la lectura del entorno empresarial.							
Estrategia	Actividades	Dimensiones de la CAO impactadas	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Mejora Continua	Programa de comités intersedes de creación del cambio, que incluya la revisión de procesos entre áreas, con el fin de implementar mejoras y transferir el nuevo aprendizaje.	Apertura y experimentación, visión del sistema y transferencia del conocimiento.	Jefes de tienda / sección (Lima y Provincias).	Plataforma digital, equipo moderador, disponibilidad de tiempo durante las sesiones del comité.	Reuniones del programa realizadas / total de reuniones programadas	100%	Cada dos meses	Procesos
Desarrollo de personas	Implementar el concurso “Cámbiate el chip”, que fomente la formación de equipos multidisciplinarios para generar creación del cambio en espacios de diálogo que aporten nuevos conocimientos y sean acumulados a través de las campañas previas con el fin de ser implementados y conseguir mejoras en la empresa.	Apertura y experimentación, transferencia del conocimiento y visión del sistema	Toda la organización (rotativamente)	Plataforma digital, equipo moderador, disponibilidad de tiempo durante las sesiones del equipo.	Reuniones del programa realizadas / total de reuniones programadas	100%	Cada dos meses	Comercial / Operaciones / Equipo de Innovación
Capacitación	Programa de capacitación para que los jefes y gerentes de la organización aprendan a adoptar formas nuevas y mejoradas de hacer su trabajo. Este programa busca incentivar el cambio a través de dinámicas y la aplicación de metodologías que les permitan aprender y aplicarlo en sus equipos.	Apertura y experimentación, transferencia del conocimiento, visión del sistema y compromiso directivo	Jefes y gerentes de la organización	Plataforma digital, equipo moderador, disponibilidad de tiempo durante las sesiones del comité.	Número de jefes y gerentes capacitados/ Total de Número de jefes y gerentes	80%	Trimestral	Operaciones / GDH

Tabla 13.

Plan de Acción. Objetivo 3: Nivel de desarrollo organizacional

Objetivo 3: Nivel de Desarrollo Organizacional	Mantener y fortalecer las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) a través de la subdimensión aprendizaje organizacional , del tipo de cultura adaptabilidad, de acuerdo con la ubicación geográfica, el tiempo de permanencia en la organización y el nivel de cargo de los colaboradores.							
Descripción	Capacitar al personal para que vivan y apoyen la adaptabilidad que fomenta el aprendizaje organizacional y así promover la innovación, adquirir conocimientos y desarrollar capacidades.							
Estrategia	Actividades	Dimensiones de la CAO impactadas	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Desarrollo de personas	Plan de implementación de las acciones ganadoras (alineadas a la estrategia del negocio) resultantes del programa "Cámbiate el chip", para generar aprendizaje organizacional en equipos interáreas liderados de manera rotativa por cada miembro del equipo.	Apertura y experimentación, transferencia del conocimiento, compromiso directivo	Toda la organización (rotativamente).	Plataforma digital, equipo mentores, disponibilidad de tiempo durante las sesiones del equipo y presupuesto asignado para las implementaciones.	Total de proyectos implementados/ Número de proyectos ganadores	1 proyecto exitoso sostenible en el tiempo	1 vez al año	Comercial / Operaciones / Equipo de Innovación
Capacitación	Formar un equipo de capacitadores internos a través de nuestro programa "Train the trainers" con el fin de brindar las habilidades necesarias para transferir el <i>know how</i> en cada área, generar nuevos conocimientos y desarrollar capacidades.	Transferencia de conocimiento, visión del sistema	Personas con más de 5 años de antigüedad en la organización de Lima y provincias	Selección de colaboradores como capacitadores Salas de capacitación virtual/presencial.	Número de trabajadores capacitados/ Total de número de trabajadores	100%	1 vez al año	GDH
Desarrollo de personas	Programa de transferencia de aprendizaje mediante la rotación temporal de trabajadores entre áreas interdependientes para incrementar el aprendizaje de nuevas formas de trabajo.	Apertura y experimentación, visión del sistema, y transferencia del conocimiento.	Personas con más de 5 años de antigüedad en la organización de Lima y provincias	Plan de desarrollo personal Estrategia de la empresa Evaluación de desempeño.	Número de <i>high performers</i> / Rotaciones realizadas	100% <i>high performers</i> rotados por lo menos 1 vez al año	Cada 6 meses	GDH

Tabla 13.

Plan de Acción. Objetivo 3: Nivel de desarrollo organizacional (continuación)

Estrategia	Actividades	Dimensiones de la CAO impactadas	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Capacitación	Programa de capacitación a los jefes y gerentes de la organización que les permita conocer herramientas para fomentar en sus equipos la toma de riesgos, el potenciamiento de la innovación, la generación de aprendizajes y la eliminación del temor al error.	Visión del sistema, compromiso directivo	Jefes y gerentes de la organización	Plataforma digital, equipo mentores, disponibilidad de tiempo durante las sesiones del equipo	Número de jefes y gerentes capacitados/ Total de Número de jefes y gerentes	80%	2 veces al año	GDH

Tabla 14.

Plan de Acción. Objetivo 4: Nivel de desarrollo organizacional

Objetivo 4 - Nivel de Desarrollo Organizacional	Mantener y fortalecer la capacidad de aprendizaje organizacional general y sus cuatro subdimensiones (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) a través de la subdimensión visión del tipo de cultura misión, de acuerdo con la ubicación geográfica, tiempo de permanencia en la organización y nivel de cargo de los colaboradores.							
Descripción	Generar espacios y mecanismos en la organización, para que los trabajadores conozcan y compartan la Visión y la integren a su trabajo diario al incorporar los valores fundamentales, generar sentido de pertenencia y brindar orientación y dirección.							
Estrategia	Actividades	Dimensiones de la CAO impactadas	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Sensibilización	Programa de sensibilización “Nuestra Visión” que promueva la <i>apertura y experimentación</i> en los trabajadores para interiorizar la <i>visión</i> , a través de actividades como: 1) “Embajadores de nuestra visión”, 2) concurso intertiendas de videos en Tik Tok que reflejen cómo viven la visión.	Visión del sistema, apertura y experimentación y transferencia del conocimiento	Toda la organización	Misión de la empresa celular, internet plataforma para subir videos	Número de tiendas participantes / Total de Número de tiendas	100%	Cada 6 meses	GDH/ Jefes de tienda / sección (Lima y Provincias).
Capacitación	Potenciar el programa para jefes que refuerce en ellos cómo pueden llevar a su equipo a vivir la visión de la empresa a través de su visión personal, durante la relación laboral.	Compromiso directivo, visión de sistema	Jefes de tienda / sección (Lima y Provincias).	Misión de la empresa Salas de capacitación virtual / presencial	Líderes capacitados / Líderes totales	100%	Cada 4 meses	GDH

Tabla 15.

Cronograma del Plan de acción. Objetivo 1: A nivel funcional

Cronograma del Plan de acción: Objetivo 1: Nivel Funcional															
Objetivo 1 - Nivel Funcional	Afinar los procesos de gestión de personas e integrar en ellos las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) y las características de la cultura organizacional (aprendizaje organizacional, creación al cambio y visión).														
Estrategia	Subactividades	S/	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Perfil del puesto	Identificación de las competencias / comportamientos que aportan a las dimensiones de cultura organizacional y capacidad de aprendizaje organizacional por desarrollar.	4 200		x											
	Incorporación de las competencias / comportamientos en cada perfil				x										
	Aprobación y socialización del nuevo perfil					x									
	Identificación de las competencias / comportamientos que aportan a las dimensiones de cultura organizacional y capacidad de aprendizaje organizacional por desarrollar.					x									
	Incorporación de las competencias / comportamientos en cada perfil						x								
	Aprobación y socialización del nuevo perfil						x								
Proceso de selección	Elección / actualización de la metodología para la selección de colaboradores	3 200			x										
	Elección / actualización de la metodología para la selección de jefes y gerentes				x										
	Revisión y pruebas					x									
	Entrenamiento a seleccionadores					x	x								
Evaluación de desempeño	Taller de refuerzo para los trabajadores y evaluadores sobre las nuevas competencias a evaluar.	5 300						x							
	Elaboración de nuevos objetivos grupales de evaluación de desempeño.								x						
	Seguimiento y evaluación de cumplimiento de los nuevos objetivos grupales de evaluación de desempeño propuestos.		x									x			
	Elaboración de nuevos objetivos individuales de evaluación de desempeño.		x									x			
	Seguimiento y evaluación de cumplimiento de los nuevos objetivos individuales de evaluación de desempeño propuestos.		x									x			
	Taller de refuerzo para los jefes evaluados y sus evaluadores sobre las nuevas competencias a evaluar.						x								
	Elaboración de nuevos objetivos grupales de evaluación de desempeño.						x								
	Seguimiento y evaluación de cumplimiento de los nuevos objetivos grupales de evaluación de desempeño propuestos.											x			x
	Elaboración de nuevos objetivos individuales de evaluación de desempeño.						x								
	Seguimiento y evaluación de cumplimiento de los nuevos objetivos individuales de evaluación de desempeño propuestos.											x			x

Tabla 15.

Cronograma del Plan de acción. Objetivo 1: A nivel funcional (continuación)

Estrategia	Subactividades	S/	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Capacitación y formación	Levantamiento de brechas resultantes de la evaluación de desempeño de personal operativo.	6 300		x										
	Incluir los temas detectados para fortalecer las competencias necesarias en el programas de desarrollo de personal operativo.			x										
	Ejecución del programa de fortalecimiento de competencias.				x									
	Seguimiento al programa.							x			x			x
	Levantamiento de brechas resultantes de la evaluación de desempeño de jefes y gerentes.		x											
	Incluir los temas detectados para fortalecer las competencias necesarias en el programas de desarrollo de personal operativo.			x										
	Ejecución del programa de fortalecimiento de competencias				x									
	Seguimiento al programa.							x			x			x
Comunicación Interna	Diseño del plan de comunicaciones para difundir en la organización, los logros de los programas de este plan de acción.	5 300		x										
	Implementación del plan de comunicaciones.			x										
	Seguimiento y ajuste al plan.				x			x			x			x
Onboarding	Incluir temas que fortalezcan las competencias necesarias en el programa de <i>onboarding</i> del personal operativo.	4 200			x									
	Seguimiento y ajuste al programa.						x			x				x
	Incluir temas que fortalezcan las competencias necesarias en el programa de <i>onboarding</i> de los jefes y gerentes.						x							
	Seguimiento y ajuste al programa.									x				x
Cultura	Toma de encuesta de cultura, modelo de Denison.	12 600										x		
	Evaluación de resultados de la encuesta.												x	
	Ajustes a los planes de acción.			x										
Evaluación continua del plan	Establecimiento de los hitos de medición de los planes y programas implementados.	7 400			x									
	Revisión de los KPI de los planes y programas implementados.				x			x			x			x
	Generación e implementación medidas correctivas y preventivas.		x						x			x		

Tabla 16.

Cronograma del Plan de acción. Objetivo 2: A nivel de desarrollo

Objetivo 2: Nivel de Desarrollo Organizacional	Mantener y fortalecer las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) a través de la subdimensión creación de cambio (del tipo de cultura adaptabilidad) de acuerdo con la ubicación geográfica, el tiempo de permanencia en la organización y el nivel de cargo de los colaboradores.														
Estrategia	Subactividades	S/	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Mejora continua	Diseño / rediseño del programa	13 300			x										
	Diseño del concepto gráfico y producción piezas de comunicación para el lanzamiento				x										
	Kick off del programa.					x									
	Nominación interna del miembro del comité en cada sede.					x									
	Formación e instalación de los comités.						x	x							
	Revisión y evaluación de los procesos por parte de lo comités		x						x			x			
	Elaboración de propuestas las mejoras y presentación para aprobación.			x											
	Implementación de propuestas aprobadas				x										
	Seguimiento y ajuste del programa							x			x			x	
	Desarrollo de personas		Elaboración de bases del concurso “Cámbiate el Chip”	36 000					x						
Diseño del concepto gráfico y producción piezas de comunicación para el lanzamiento						x									
Planificación del concurso								x							
Designación del comité de evaluación								x							
Lanzamiento de la edición del concurso									x						
Evaluación de los proyectos											x		x		
Premiación a los ganadores														x	
Capacitación		Elaboración del temario	11 300				x								
	Programación de la capacitación				x										
	Medición de ingreso					x									
	Ejecución del programa de capacitación						x								
	Medición y seguimiento del progreso									x			x		
	Clausura de fin de programa	x													

Tabla 17.

Cronograma del Plan de acción. Objetivo 3: A nivel de desarrollo

Objetivo 3 - Nivel de Desarrollo Organizacional	Mantener y fortalecer las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) a través de la subdimensión aprendizaje organizacional del tipo de cultura adaptabilidad, de acuerdo con la ubicación geográfica, el tiempo de permanencia en la organización y el nivel de cargo de los colaboradores.														
Estrategia	Subactividades	S/	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Desarrollo de personas	Proyecto ganador	12 900	x												
	Equipo implementador			x											
	Cronograma de implementación				x										
	Implementación del proyecto ganador							x							
	Resultados de la implementación									x					
	Presentación de resultados a los trabajadores													x	
Capacitación	Diseño de bases del programa	8 100							x						
	Lanzamiento del programa									x					
	Recepción de inscripciones									x					
	Desarrollo del programa										x				
	Trasladar el programa a su sedes y generar continuidad											x		x	
	Elaboración del temario	12 000			x										
	Programación del curso				x										
	Medición de ingreso					x									
	Ejecución del programa de capacitación						x			x			x		
	Medición y seguimiento del progreso							x			x			x	
	Clausura de fin de programa														x
Desarrollo de personas	Seleccionar a los <i>high performers</i> que van a ser entrenados	11 300			x										
	Seleccionar las áreas en las cuales se va a dar la rotación				x										
	Asignar a las personas que guiarán a la persona invitada					x									
	Inducción en las nuevas funciones					x	x								
	Feedback mensual y rotación de los participantes								x	x	x	x	x		
	Clausura del programa y retorno al área inicial														x

Tabla 18.

Cronograma del Plan de acción. Objetivo 4: A nivel de desarrollo

Cronograma de Plan de acción: Objetivo 4: Nivel de desarrollo															
Objetivo 4 - Nivel de Desarrollo Organizacional	Mantener y fortalecer la capacidad de aprendizaje organizacional general y sus cuatro subdimensiones (compromiso directivo, visión del sistema, apertura y experimentación, y transferencia del conocimiento) a través de la subdimensión visión del tipo de cultura misión, de acuerdo con la ubicación geográfica, el tiempo de permanencia en la organización y el nivel de cargo de los colaboradores.														
Estrategia	Subactividades	S/	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Sensibilización	Bases del programa	8 400		x											
	Lanzamiento del programa				x	x									
	Desarrollo de las actividades del programa						x								
	Elección de ganadores del concurso y entrega de reconocimiento							x							
	Reporte de las actividades bimensuales por tienda										x			x	
	Reporte de cierre del programa		x												
Capacitación	Elaboración del temario	9 900			x										
	Programación del curso					x									
	Medición de ingreso						x								
	Ejecución del programa de capacitación							x							
	Medición y seguimiento del progreso										x				
	Clausura de fin de programa													x	

Bibliografía

- Aghdasi, M., & Khakzar, M. (2009). Measuring level of organizational learning capabilities in hospitals. *International Journal of Industrial Engineering & Production Management*, 19(4), 71-83.
- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 387-395.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Alikhani, M., Fazlollahtabar, H., & Mahdavi, I. (2013). Clustering Organizational Learning Capability Indices for Knowledge Sharing in Different Segments of the Firm. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 2(2), 209-225.
- Alkire, S. (2005). Why the capability approach? *Journal of Human Development and Capabilities*, 6(1), 115-135.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinici, Y. (2016). The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871-891.
- Bahadori, M., Hamouzadeh, P., Qodoosinejad, J., & Yousefvand, M. (2012). Organizational learning capabilities of nurses in Iran. *Global Business and Management Research*, 4(3), 248-254.
- Bailey, K. (2008). *Methods of social research*. Simon and Schuster.
- Baker, K. A. (2002). Organizational culture. Washington, DC: US Department of Energy, Office of Science
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Belapatiño, V., Crispin, Y. & Chahuayo, M. S. (2019). Perú Sector *Retail*. Recuperado el 18 de febrero del 2020, de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-sector-retail/>

- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. En Triandis, H. C. & Berry, J. W. (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Methodology*, 2 (pp. 389-444). Allyn and Bacon.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Bryson, A., & White, M. (2008). Organizational commitment: do workplace practices matter? Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Cámara de Comercio de Lima (2020). La Cámara. Ya se encuentra en marcha la actualización del índice del PBI. Recuperado el 20 de febrero del 2020, de <https://lacamara.pe/en-marcha-actualizacion-del-indice-del-pbi/>
- Capizzani, M., Huerta, F. J. R., & e Oliveira, P. R. (2012). Retail in Latin America: trends, challenges and opportunities. *IESE Business School-STUDY*, 170, 8-12.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67.
- Cha, E. S., Kim, K. H. & Erlen, J. A. (2007). Translation of scales in cross-cultural research: issues and techniques. *Journal of Advanced Nursing*, 58, 386-395.
- Chan, S. C., & Mak, W. M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287.
- Chiva-Gómez, R. (2004). The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector. *Human Resource Development International*, 7(2), 233-249.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cújar Vertel, A. D. C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Organizational culture: developments in measuring. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.

- Deloitte University Press (2016). Aprendizaje. Los empleados se hacen cargo. Recuperado el 18 de febrero del 2020, de <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/audit/articles/aprendizaje---los-empleados-se-hacen-cargo---deloitte-colombia--.html#>
- Deloitte (2019). Liderando la empresa social: reinventar con un enfoque humano, recuperado el 9 de octubre del 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias-en-Capital-Humano-2019-Mayo-Deloitte-Argentina.pdf>
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. En C.L. Cooper, S. & Earley, P. Ch. (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372).
- Denison, D., & Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Denison Consulting, LLC.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.
- Dixon, N. M. (1997). The hallways of learning. *Organizational Dynamics*, 25(4), 23-34.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literature. *Organization Studies*, 14, 375-394.
- El Peruano. (14 de mayo de 2019). Perú atrae inversión en retail. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/79513-peru-atrae-inversion-en-retail>
- Ernst & Young. (2018). Global Review 2018. Recuperado el 22 de noviembre del 2019, de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/global-review/2018/ey_global_review_2018_v11_hr.pdf

- Ernst & Young. (2018). Informe Anual de Transparencia 2018. Recuperado de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/home-index/ey-informe-anual-de-transparencia-2018.pdf
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- García, C. (2006). La medición en ciencias sociales y en la psicología. En Landero, R. & González, M. (Comp.), *Estadística con SPSS y metodología de la investigación* (pp. 139-166). Trillas.
- García, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Perspectivas*, 20(39), 75-102.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Ghorbani, M., & Sabbagh, B. (2010). The Study of the Relation of Organizational Culture and Organizational Learning in Islamic Azad University of Mashhad. In International Conference on Economics, Business and Management, IPEDR, 2.
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112-132.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216-227.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163-175.
- Gray, J. H., & Densten, I. L. (2005). Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. *International Journal of Organizational Behaviour*, 9(2), 594-603.
- Green, P., & Stevens, D. (1999). Organization culture: a case study of a leisure centre in the UK. *Managing Leisure*, 4(1), 40-57.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. Pfeiffer.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., McLean, G. N., & Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2004). Training practices and organizational learning capability. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 234-256.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Jerez-Gómez, P. (2008). Factores determinantes de la capacidad de aprendizaje organizativo: análisis y efectos. *Alta Dirección*, 44, 259-260.
- Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015). The mediating role of organizational learning capability on the relationship between innovation and firm's performance: a conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 164-169.
- Kamoche, K., & Mueller, F. (1998). Human resource management and the appropriation learning perspective. *Human Relations*, 51(8), 1033-1060.
- Kokina, I., & Ostrovska, I. (2013). The analysis of organizational culture with the Denison model. European Scientific Institute, ESI (publishing), 362-363.

- Lei, D., Hitt, M. A., & Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22(4), 549-569.
- Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 27(3), 24-38.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lillis, M., & Tian, R. (2010). Cultural issues in the business world: An anthropological perspective. *Journal of Social Sciences*, 6(1), 99-112.
- Limpibuntern, T., & Johri, L. M. (2009). Complementary role of organizational learning capability in new service development (NSD) process. *The Learning Organization*, 16(4), 326-348.
- Marengo, L. (1992). Coordination and organizational learning in the firm. *Journal of Evolutionary Economics*, 2(4), 313-326.
- Martínez-León, I. M., & Martínez-García, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.
- Maximixe. (2019). Riesgos de Mercado - Retail, junio 2019.
- Mehrabi, J., Alemzadeh, M., Jadidi, M., & Mahdevar, N. (2013). Explaining the relation between organizational commitment and dimensions of organizational citizenship behavior case study: textile factories in borujerd county. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(8), 121-132.
- Midi, H., Sarkar, S. K., & Rana, S. (2010). Collinearity diagnostics of binary logistic regression model. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 13(3), 253-267.
- Ministerio de la Producción (2019). Informes y publicaciones, 2019 Julio: Grandes Almacenes, Supermercados y Tiendas Especializadas. Recuperado el 10 de febrero del 2020, de <https://www.gob.pe/institucion/produce/informes-publicaciones/307079-2019-julio-grandes-almacenes-supermercados-y-tiendas-especializadas>.
- Mojibi, T., Hosseinzadeh, S., & Khojasteh, Y. (2015). Organizational culture and its relationship with knowledge management strategy: a case study. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 281-288.

- Mozaffari, N., Soltani, I., & Bozorgzad, A. (2012). Study of organizational culture of departments of education in Isfahan province in academic year 2010-11 based on Denison model. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 52-59.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management*, 21, 281-306.
- Nevis, E., DiBella, A. J. & Gould, J. M. (1995). Understanding organization learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Newport, F. (2015). Only a third of the oldest baby boomers in U.S. still working. Recuperado el 18 de febrero del 2020, de www.gallup.com/poll/181292/third-oldest-baby-boomers-working.aspx
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677-718.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Popova-Nowak, I. V., & Cseh, M. (2015). The meaning of organizational learning: A meta-paradigm perspective. *Human Resource Development Review*, 14(3), 299-331.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 161-178.
- Price Waterhouse Coopers. (2020). 23 Annual CEO Global Survey. Recuperado el 10 de marzo del 2020, de <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2020.html>
- Roldán, I. G., & Bray, R. G. R. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y reflexión*, 20(2), 19-41.
- Salajeque, S., & Naderifar, A. (2014). Investigating characteristics of organizational culture. *Management Science Letters*, 4, 2427-2432.

- Shafee, R., Qaderzade, H., & Lavee, H. (2010). Investigating the effect of organizational culture dimensions on establishing knowledge management in public organization based on Denison model. In Second international conference of management, innovation, Shiraz.
- Soto, R. (2014). *Influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los trabajadores del centro de estudios pre universitarios de la Universidad Nacional del Centro del Perú-2013*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio de la Universidad Nacional del Centro del Perú. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4082/Soto%20Guerrero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Srivastava, S., & Barrett, F. J. (1988). The transforming nature of metaphors in group development: A study in group theory. *Human Relations*, 41, 31-64.
- Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22, 128-135.
- Svetlik, I., Stavrou-Costea, E., Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Toca, C. E., & Carrillo, J. (2009). Asuntos Teóricos y Metodológicos de la Cultura Organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136.
- Trim, P., & Lee, Y. I. (2007). Placing organizational learning in the context of strategic management. *Business Strategy Series*, 8(5), 335-342.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Valle-Cabrera, R., Céspedes-Lorente, J., & Jerez-Gómez, P. (2003). La estrategia de afectación y su incidencia en el aprendizaje organizativo: un análisis integrado. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 13-30.
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. (2019). Analysis of organizational culture with Denison's Model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142-151.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 981-996.

Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.

Zuur, A. F., N. Ieno, E., & Smith, G. M. (2007). *Analysing ecological data*. Springer.

Anexos

Anexo 1 – Encuesta de cultura organizacional de Denison / Denison Organizational Culture Survey – DOCS (Denison y Neale, 2000)

Encuesta Interna

Es una encuesta diseñada para conocer las opiniones de los colaboradores de la organización.

La encuesta es de carácter confidencial y los resultados únicamente serán utilizados con fines académicos. ¡Gracias por su participación!

	1º parte de la encuesta	Nunca	pocas veces al año o menos	una vez al mes o menos	unas pocas veces al mes	por lo menos una vez a la semana
		1	2	3	4	5
1	En mi trabajo me siento lleno de energía					
2	Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo					
3	Mi trabajo me entusiasma					
4	El tiempo pasa muy rápido cuando trabajo					
5	Mi trabajo me inspira					
6	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar					
7	Soy feliz cuando trabajo intensamente					
8	Estoy orgulloso del trabajo que hago					
9	Estoy inmerso en mi trabajo					
	2º parte de la encuesta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Normalmente, me las arreglo de una manera u otra					
2	Me siento orgulloso de las cosas que he logrado					

3	En general, me tomo las cosas con calma					
4	Soy una persona con una adecuada autoestima					
5	Siento que puedo manejar muchas situaciones a la vez					
6	Soy determinado y dedicado					
7	No me asusta tener dificultades porque ya las he experimentado en el pasado					
8	Soy una persona disciplinada					
9	Pongo interés en las cosas					
10	Puedo encontrar, generalmente, algo sobre lo que reírme					
11	La seguridad en mi mismo me ayuda en los momentos difíciles					
12	En una emergencia, soy alguien en quien la gente puede confiar					
13	Mi vida tiene sentido					
14	Cuando estoy en una situación difícil, por lo general puedo encontrar una salida					
	3° parte de la encuesta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.					
2	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.					
3	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.					
4	Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal.					
5	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.					
6	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.					
7	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.					
8	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.					

	4° parte de la encuesta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Espero con entusiasmo cambios en el trabajo					
2	Usualmente me resisto a nuevas ideas					
3	Me inclino a probar nuevas ideas					
4	El cambio generalmente beneficia a la organización					
5	Usualmente apoyo nuevas ideas					
6	La mayoría de mis compañeros de trabajo se benefician del cambio					
7	No me gusta el cambio					
8	El cambio me frustra					
9	Los cambios tienden a estimularme					
10	La mayoría de los cambios son irritantes					
11	A menudo sugiero nuevos enfoques de las cosas					
12	El cambio a menudo me ayuda a desempeñarme mejor					
13	Tengo la intención de hacer todo lo posible para apoyar el cambio					
14	Normalmente dudo en probar nuevas ideas					
15	El cambio generalmente ayuda a mejorar situaciones insatisfactorias en el trabajo					
16	Encuentro que la mayoría de los cambios son agradables					
17	Las demás personas piensan que apoyo el cambio					
18	Usualmente me beneficio del cambio					

Anexo 2 – Organizational Learning Capability - OLC (Jerez-Gómez et al., 2005)

Encuesta Interna

Es una encuesta diseñada para conocer las opiniones de los colaboradores de la organización.

La encuesta es de carácter confidencial y los resultados únicamente serán utilizados con fines académicos. ¡Gracias por su participación!

En esta organización...		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	los gerentes frecuentemente involucran a su personal en importantes procesos de toma de decisiones.					
2	... el aprendizaje de los empleados se considera más un gasto que una inversión.					
3	... la dirección se ocupa favorablemente de la realización de cambios en cualquier área para adaptarse y/o mantenerse a la vanguardia de las nuevas situaciones del entorno.					
4	 la capacidad de aprendizaje de los empleados se considera un factor clave.					
5	... las ideas innovadoras que funcionan bien son recompensadas.					
6	todos los empleados tienen conocimientos generalizados sobre los objetivos de la organización.					
7	... todas las partes que la componen (departamentos, secciones, equipos de trabajo y individuos) son muy conscientes de cómo contribuyen a la consecución de los objetivos generales.					
8	todas las partes que la componen están interconectadas, trabajando juntas de forma coordinada.					
9	 se promueve la experimentación y la innovación como una forma de mejorar los procesos de trabajo.					
10	... se hace seguimiento a lo que están haciendo otras empresas del sector, adoptar dichas prácticas y técnicas se considera útil e interesante.					

11	... las experiencias e ideas proporcionadas por fuentes externas (asesores, clientes, empresas de formación, etc.) se consideran un instrumento útil para el aprendizaje.					
12	parte de su cultura es que los empleados pueden expresar sus opiniones y hacer sugerencias sobre los procedimientos y métodos establecidos.					
13	 en todos sus niveles, los errores y fallos siempre se discuten y analizan.					
14	...los empleados tienen la oportunidad de hablar entre ellos sobre nuevas ideas, programas y actividades que podrían ser útiles para la organización.					
15	...el trabajo en equipo no es la forma habitual de trabajar.					
16	...se cuenta con instrumentos (manuales, bases de datos, archivos, rutinas organizativas, etc.) que permiten que lo que se ha aprendido en situaciones pasadas permanezca válidos, aun cuando los empleados ya no son los mismos.					

Bios cortas los autores

Fernando Jhon Adan Terrones

Nació el 23 de diciembre de 1977, Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de Trujillo, con especialización en Dirección de Personas en la Universidad ESAN, Maestría de Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la UP. Cuenta con 18 años de experiencia en Recursos Humanos en empresas del sector privado: industria pesquera, agroindustria y minería. Actualmente desempeña el cargo de Jefe de Recursos Humanos en Minera Peñoles de Perú S.A.

Fanny Teresa Aponte Silva

Nació en Lima, el 13 de julio de 1984. Psicóloga Titulada y Colegiada de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas por la Universidad del Pacífico al igual que Coaching Ejecutivo en la misma casa de estudios. Expert Trainer Points of You. Con estudios de Desing Thinking en Emzingo. Cuenta con 10 años de experiencia laboral en empresas de consumo masivo, banca, educativa, retail, logística y consultoría (energía y minas). Actualmente, se desempeña como Jefe de Recursos Humanos de GCA Consulting Advisers.

Ericka Danitza La Rosa Rivas

Nació en Lima el 19 de febrero de 1978. Curso estudios en Relaciones Industriales de la Universidad de San Martín de Porres. Especialización en Gerencia de Compensaciones y Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico. Además, manejo de Balance Score Card, descripciones de puestos y compensaciones según metodología HAY y Master Trainner en Points of You. Con 17 años de experiencia laboral en sectores de Industria, Servicios, Agroindustrial y Tecnología. Actualmente se desempeña como Jefe de Recursos Humanos de INCAVO SAC.

Jorge Enrique Trujillo Sosa

Nació en Lima el 20 de febrero de 1969. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico con especialización en Marketing. Máster en Marketing en Dirección de Ventas por la UPC y EOI (España), Maestría de Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la UP, Black Belt graduado en Philips Holanda. Experiencia de trabajo de más de 25 años en puestos gerenciales relacionados a las áreas de marketing y ventas, planes de negocio, planificación, estratégica, capacitación y entrenamiento. Profesor en temas de Marketing y Planes de Negocio en la Universidad del Pacífico. Mentor en Emprende UP, Centro de Innovación y Emprendimiento de la UP.