

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS:

**“EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LA AGENCIA “1” DEL BANCO DE LA NACIÓN -
CAJAMARCA, 2016”**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: EDWIN MANUEL BALDERA FERNÁNDEZ

Asesor:

Dr. HECTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ

Cajamarca - Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
EDWIN MANUEL BALDERA FERNANDEZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

TESIS APROBADA:

**“EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LA AGENCIA “1” DEL BANCO DE LA NACIÓN -
CAJAMARCA, 2016”**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: EDWIN MANUEL BALDERA FERNÁNDEZ

JURADO EVALUADOR

Dr. Hector Diómedes Villegas Chávez
Asesor

Dr. Angel Abelino Lozano Cabrera
Jurado Evaluador

Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador

Dr. Victor Elí Rodríguez Lescano
Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2019



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



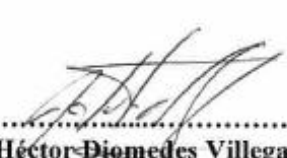
PROGRAMA DE MESTRÍA EN CIENCIAS

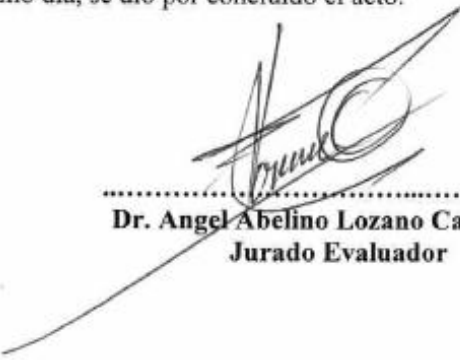
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


Siendo las ...*10*... de la mañana del día lunes 21 de enero de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ANGEL ABELINO LOZANO CABRERA** y **Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**, **Dr. VÍCTOR ELÍ RODRÍGUEZ LESCANO**, y en calidad de Asesor el **Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA AGENCIA "1" DEL BANCO DE LA NACIÓN - CAJAMARCA, 2016**; presentada por el **Bach. en Administración EDWIN MANUEL BALDERA FERNÁNDEZ**.


Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó...*A. P. R. B. A. R.*...con la calificación de *DIÉCISEIS (16) BUENO*...la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Administración EDWIN MANUEL BALDERA FERNÁNDEZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las ...*11*... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Asesor


.....
Dr. Angel Abelino Lozano Cabrera
Jurado Evaluador


.....
Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador


.....
Dr. Victor Eli Rodríguez Lescano
Jurado Evaluador

Dedico este trabajo a:

*A mis padres: Eugenio Baldera y Lelly Fernández
por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, la
motivación constante que me ha permitido ser
una persona de bien, por su incondicional apoyo,
y sobre todo por su
amor.*

*A mi hermana Katherine Silvana, por estar
conmigo y apoyarme siempre, te quiero mucho.*

A Dios por estar conmigo en cada paso que doy.

*Todo este trabajo ha sido posible gracias a
ellos.*

EL AUTOR

AGRADECIMIENTO

Muchos contribuyeron a dar forma y sentido a este trabajo de maestría.

En primer lugar; mi agradecimiento a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, a su comunidad universitaria que ayudaron al enriquecimiento de mi formación académica, a todos aquellos formadores que se dedican a la mejora continua de la calidad de la educación y del conocimiento.

Expreso mi gratitud al Dr. Hector Diómedes Villegas Chávez, asesor de la presente tesis, por su valiosa orientación intelectual, sus críticas, su infinita paciencia y amistad.

Mi agradecimiento a mis colegas por sus aportes y sugerencias, a mis amigos que ayudaron a desarrollar, corregir y concluir el presente trabajo.

Agradezco el apoyo incondicional de mis padres, por ser el soporte en mi desarrollo personal y profesional, gracias por su comprensión y perdón por el tiempo que no les he podido dedicar.

EL AUTOR

La Era del Aprendizaje

En tiempos de cambio, quiénes estén
abiertos al aprendizaje se adueñarán del
futuro,
mientras aquellas que creen saberlo todo
estarán bien equipados para un mundo que
no existe.

Erick Hoffer – The True
Believer

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2. Descripción del problema.....	2
1.1.3. Formulación del problema.....	5
1.1.4. Sistematización del problema	5
1.2. Justificación de la investigación	5
1.3 Delimitación de la investigación	9
1.4. Limitación de la investigación	10
1.5. Objetivos de la investigación.....	11
1.5.1. Objetivo general:.....	11
1.5.2. Objetivos específicos:	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes de investigación.	12

2.1.1 Nivel internacional.....	12
2.1.2. Nivel nacional.....	17
2.1.3. Nivel local.....	19
2.2. Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio	20
2.2.1 Base doctrinal del aprendizaje organizacional	20
2.2.2 Base doctrinal de la toma de decisiones.....	33
2.3 Marco conceptual.....	40
2.3.1 Aprendizaje organizacional	41
Dimensiones del aprendizaje organizacional.....	42
2.3.2. Toma de decisiones	47
Dimensiones de la toma de decisiones.....	48
2.4. Definición de términos básicos	51
CAPÍTULO III.....	54
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	54
3.1. Hipótesis	54
3.1.1. Hipótesis general:	54
3.1.2. Hipótesis específicas:	54
3.2. Operacionalización de variables.....	55
CAPÍTULO IV.....	57
MARCO METODOLÓGICO	57
4.1. Ubicación geográfica.....	57
4.2. Métodos de investigación.....	57
4.3. Diseño de investigación.....	58
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación ...	61

4.4.1. Población y muestra.....	61
4.4.2. Unidad de análisis:.....	62
4.4.3. Unidad de observación:	62
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información	63
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de información	64
4.7. Confiabilidad y validez del instrumento.	64
CAPÍTULO V.....	68
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	68
5.1. Presentación de resultados	68
5.1.1. Análisis estadístico descriptivo de la variable aprendizaje organizacional	69
5.1.2. Análisis estadístico descriptivo de la variable toma de decisiones.	102
5.2. Discusión de resultados.....	118
5.2.1. Discusión de resultados de las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional.....	119
5.2.2. Discusión de resultados de las dimensiones de la variable toma de decisión.	123
5.3. Contrastación de hipótesis.....	125
5.3.1. Análisis inferencial	126
Contrastación de hipótesis general:.....	126
Contrastación de hipótesis específica H1	129
Contrastación de hipótesis específica H2	132
Contrastación de hipótesis específica H3	134

CONCLUSIONES	137
SUGERENCIAS	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
APÉNDICE.....	146
ENCUESTA PARA LA MEDICION DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	147

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Dimensiones, tipos y formas de conversión del conocimiento	26
Tabla 2. Variables, dimensiones, y autores del aprendizaje organizacional..	28
Tabla 3. Aprendizaje organizacional.....	55
Tabla 4. Toma de decisiones	56
Tabla 5. Población de estudio agencia "1" Cajamarca del Banco de la Nación	61
Tabla 6. Estadística de fiabilidad.....	64
Tabla 7. Matriz de consistencia metodológica.....	65
Tabla 8. Dimensión 1 - Orientación al aprendizaje	70
Tabla 9. Dimensión 2 - Conocimiento compartido.....	71
Tabla 10. Dimensión 3 - Retención y recuperación del conocimiento.....	72
Tabla 11. Conocimiento de los resultados y Nivel de programabilidad	103
Tabla 12. Criterio para la toma de decisiones e Impacto en las decisiones ..	104
Tabla 13. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	127
Tabla 14. Pearson : Aprendizaje organizacional vs toma de decisiones.....	129
Tabla 15. Prueba de muestras relacionadas: Dimensiones AO vs Variable AO	131
Tabla 16. Prueba de muestras relacionadas: Dimensiones de TD vs Variable TD	133
Tabla 17. Prueba de muestras relacionadas: Dimensiones AO vs Variable TD.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Aprendizaje correctivo.....	23
Figura 2. Aprendizaje adaptativo.....	23
Figura 3. Etapas del proceso de toma de decisiones.....	38
Figura 4. Se proponen nuevas ideas para ampliar la cobertura de los productos y servicios.....	73
Figura 5. Se promueve la inclusión financiera y se crea valor social.....	74
Figura 6. Se realizan acciones para fortalecer la gestión a fin	75
Figura 7. Se fomenta la iniciativa, la asunción de riesgos y el intercambio Ade conocimientos	76
Figura 8. Se promueve formación interna para ocupar puestos claves.....	77
Figura 9. Se impulsa acuerdos de colaboración con universidades u otras empresas para intercambiar experiencias y conocimientos	78
Figura 10. Las ideas innovadoras que se proponen son recompensadas.....	80
Figura 11. Los errores o fallas que se suscitan son discutidas constructivamente	81
Figura 12. Se impulsa a que se cuestione la metodología del trabajo.....	82
Figura 13. Se rompe con los paradigmas tradicionales para ver las cosas en nuevas y diferentes formas	83
Figura 14. Se resiste al cambio	84
Figura 15. Cuando ocurre un problema, éste se comparte entre los trabajadores	85
Figura 16. La comunicación interna es rápida, sencilla y práctica.....	86
Figura 17. Se utilizan los anexos, teléfonos fijos, fax, celulares, correos o portalweb para comunicarse	87

Figura 18. Se forman equipos de trabajo	88
Figura 19. En los equipos de trabajo, se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo	89
Figura 20. Existe una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo.....	90
Figura 21. Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajos son adoptadas.....	91
Figura 22. Se comunican con claridad los objetivos, planes y metas anuales que se pretende alcanzar	92
Figura 23. Las metas y logros de la agencia son comunicados a todos sus miembros.....	94
Figura 24. Se tiene una visión en común acerca del aporte de su trabajo al logro de los objetivos organizacionales	95
Figura 25. Se dan a conocer los documentos de gestión: MOF, ROF, RIT, CAP y TUPA.....	96
Figura 26. Las políticas, archivos y base de datos del Banco de la Nación proporciona información necesaria para realizar el trabajo	97
Figura 27. Las directivas, circulares, manuales y memorandos son de soporte suficiente para el trabajo individual de los miembros de la agencia	98
Figura 28. Existen procedimientos administrativos que recogen propuestas de mejora	99
Figura 29. El Saraweb, Emulador, BDUC, Abside, MIG y aplicativos diversos brindan información necesaria para realizar el trabajo	100

Figura 30.	El Saraweb, Emulador, BDUC, Abside, MIG, aplicativos diversos sirven de soporte para la toma de decisiones en la agencia	101
Figura 31.	Identifica rápidamente un problema cuando éste se suscita	105
Figura 32.	Solicita apoyo para resolver el problema dependiendo de la complejidad	106
Figura 33.	Pone todos los recursos disponibles que estén a su alcance para tomar una decisión	107
Figura 34.	Identifica múltiples resultados para cada alternativa	108
Figura 35.	Identifica múltiples consecuencias para cada alternativa.....	109
Figura 36.	Programa la toma de decisiones	110
Figura 37.	Se cuenta con un grado de autoridad jerárquica que faculta funcionalmente tomar las decisiones	111
Figura 38.	Se cuenta con un grado de conocimiento para tomar las decisiones	112
Figura 39.	En el proceso de toma de decisiones relevantes se busca información de otras áreas o fuentes externas.....	113
Figura 40.	La toma de decisiones se enfocan al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales	114
Figura 41.	Cuando toma una decisión evalúa cuales son los posibles riesgos y beneficios que las acompaña.....	115
Figura 42.	La toma de decisiones se enfocan al desarrollo de las capacidades de las personas	116
Figura 43.	Se evalúa los resultados para comprobar su efectividad	117

RESUMEN

Las organizaciones públicas o privadas afrontan desafíos y retos debido a cambios del entorno, derivados de la globalización de los mercados, nuevas tecnologías, información y comunicación, necesitando de organizaciones inteligentes que aseguren una eficiente gestión. El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar la relación del aprendizaje organizacional para la toma de decisiones de la agencia “1” del Banco de la Nación – Cajamarca 2016. El diseño de esta investigación es descriptivo correlacional, realizando encuestas y análisis documental a una muestra de 35 trabajadores de la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca 2016. Se empleó la prueba de Komolgorov – Smirnov para comprobar la distribución normal de los datos, la prueba estadística *t de student*, para muestras relacionadas, con SPSS que compara las medias de dos variables de un solo grupo y la prueba de R de Pearson que permiten encontrar la correlación de acuerdo al nivel de significancia. Los resultados arrojaron evidencia que permite aceptar la hipótesis general que el aprendizaje organizacional tiene relación directa para la toma de decisiones en la Agencia “1” del Banco de la Nación – Cajamarca 2016. Por lo tanto se concluye que la utilización del aprendizaje organizacional como herramienta de gestión tiene influencia positiva para la toma de Decisiones de los directivos en la agencia “1” del Banco de la Nación – Cajamarca.x

Palabras Clave: Aprendizaje organizacional, toma de decisiones, globalización, cambio, eficiencia.

ABSTRACT

Public or private organizations face challenges and challenges due to changes in the environment, derived from the globalization of markets, new technologies, information and communication, in need of intelligent organizations that ensure efficient management. The purpose of this research work is to determine the relationship of organizational learning for decision making of the "1" agency of Banco de la Nación - Cajamarca 2016. The design of this research is descriptive correlational, conducting surveys and documentary analysis to a sample of 35 workers from agency "1" of the Banco de la Nación - Cajamarca 2016. The Komolgorov-Smirnov test was used to check the normal distribution of the data, the statistical test t of student, for related samples, with SPSS that compares the means of two variables of a single group and the Pearson's R test that allow finding the correlation according to the level of significance. The results yielded evidence that allows accepting the general hypothesis that organizational learning is directly related to decision-making in the "1" Agency of Banco de la Nación - Cajamarca 2016. Therefore, it is concluded that the use of organizational learning as a tool of management has positive influence for the decision making of managers in agency "1" of the Banco de la Nación - Cajamarca.

Keywords: Organizational learning, decision making, globalization, change, efficiency.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

Los desafíos y retos económicos y sociales que en la actualidad afrontan las organizaciones, derivados fundamentalmente de la globalización de los mercados y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, han suscitado un gran interés por el aprendizaje organizacional.

Fue a partir de la publicación de *La quinta disciplina* (Senge, 1990), cuando se comienza a promover la naturaleza del aprendizaje organizacional, las barreras que lo limitan, así como el interés por las organizaciones inteligentes para afrontar los cambios del entorno.

Desde entonces, y hasta la fecha, los asuntos inherentes a este arquetipo de organización (sus rasgos especiales que conllevan al proceso de aprendizaje, las prácticas gerenciales y organizacionales que contribuyen a su éxito) los han mantenido como un tema de interés para un amplio número de teóricos, escuelas y disciplinas divergentes que, no obstante, presentan criterios unificados. Entre éstos, el acuerdo más importante se tiene en cuanto al hecho de que, el aprendizaje organizacional genera innovación y procesos de cambio adecuados a los estilos de vida y actitudes del personal que integra la organización para llevar a cabo esto, las organizaciones deben ser capaces de

realizar incrementos cuantitativos y reflexionar sobre las exigencias a las que están expuestas hoy en día, exigencias que no discriminan a las organizaciones públicas de las privadas, ni a las pequeñas de las grandes. (Martinez, 2007, p. 156).

Sin duda un desafío para las vigentes prácticas gerenciales pues demanda un cambio estructural en cada organización, sobre todo en aquellas, en el que se toman decisiones improvisadas en situaciones de riesgo e incertidumbre, que no generan innovación y cambios adecuados que contribuyan al éxito de la organización.

En lo señalado en el Blog (2012) se afirma: “Tomar la correcta decisión en una organización es parte fundamental del gerente o administrador o quien ejerce un cargo similar, ya que sus decisiones influirán en el funcionamiento de la organización, generando repercusiones positivas o negativas según su elección” (p. 01).

1.1.2. Descripción del problema

Un problema del cual adolecen muchas organizaciones y que acontece también en la agencia “1” del Banco de la Nación- Cajamarca, ente dependiente de la sub. gerencia Macro Región II Trujillo del Banco de la Nación, y que dentro de sus competencias definidos en el Manual de Organización y Funciones del Banco de la Nación (MOF) y el reglameto de organización y Funciones (ROF), es asegurar una eficiente gestión y supervisión bajo el ámbito de su jurisdicción, implementando políticas y estrategias financieras, comerciales, de atención al cliente, de

seguridad integral y de calidad de los servicios, así como elevar propuestas de ascensos y requerimiento de personal.

La agencia "1" del Banco de la Nación -Cajamarca, cuenta con UN (01) Administrador que cumple la función de dirección, a cargo de un grupo humano de treinta y cuatro (34) trabajadores, sumando un total de treinta y cinco (35) personas, que conocen los lineamientos estratégicos y operativos definidos por la alta dirección, y que se alinean a las decisiones tomadas dentro de la agencia, a fin de buscar generar buenos resultados en beneficio de la institución.

Según la evaluación de la gestión no se cumple a cabalidad con las expectativas y el logro de resultados que propone la Administración de la agencia "1" del Banco de la Nación - Cajamarca y esto se debe fundamentalmente a desacertadas decisiones tomadas durante el periodo de estudio.

Por lo tanto es necesario realizar un estudio que permita implementar el aprendizaje organizacional como una herramienta de gestión que influya en la toma de decisiones para: la innovación, la estrategia, la productividad y el cambio organizacional.

En el día a día y a nivel nacional los funcionarios del Banco de la Nación toman decisiones que deberían conducir a aumentar el valor económico y el valor social para el Estado y para el ciudadano, impulsar la calidad y cobertura de los productos y servicios financieros, lograr los niveles de excelencia en los procesos y fortalecer la gestión para responder a las demandas.

La toma de decisiones tiene implicancia en dos operaciones principales que son:

- Las operaciones pasivas: Que son las de captación de recursos a través de las aperturas de cuentas de ahorros, cuentas corrientes, depósito a plazo fijo, agentes corresponsales, cajeros automáticos, convenio IFIS, etc y
- Las operaciones activas: Que es la entrega de dichos recursos a terceros, básicamente en forma de créditos, y que se dá a través de los préstamos multired, créditos hipotecarios, tarjeta de crédito Mastercard, cartas fianzas, préstamos a gobiernos locales y regionales, entre otros.

Pero, estas acciones no son cubiertas y satisfechas cabalmente, ya que en la toma de decisiones, solo se gestiona en base a un conocimiento empírico individual y adquirido en los años de carrera, un conocimiento restrictivo en base a una cultura tradicional y obsoleta que no se ajusta al contexto y entorno real de otras instituciones financieras que existen en nuestro país. Por que la nueva visión del conocimiento es aquel colectivo, compartido y social que involucra a su personal, que promuevan acciones orientados a la búsqueda de resultados esperados sobre todo en escenarios adversos, o en contextos macroeconómicos complejos de riesgo e incertidumbre.

En tal sentido la investigación busca identificar y hacer una descripción del problema para lograr mejorar los procesos de toma de decisiones en la agencia "1" del Banco de la Nación - Cajamarca en escenarios o contextos no solo simples sino también complejos de riesgo e

incertidumbre, para ser más competitivos organizacional y financieramente, construyendo conocimiento y habilidades, adaptando y mejorando las capacidades del individuo a nivel gerencial, fortaleciendo y creando una excelente gestión.

1.1.3. Formulación del problema

El problema del presente trabajo de investigación se ha formulado de la siguiente manera:

¿Cómo influye el aprendizaje organizacional para la toma de decisiones gerenciales en la agencia “1” del Banco de la Nación -Cajamarca en el año 2016?.

1.1.4. Sistematización del problema:

- a. ¿Cuáles son los factores claves que caracterizan el aprendizaje organizacional en la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca?.
- b. ¿Cuáles son los elementos que determinan el proceso de toma de decisiones en la agencia “1” del Banco de la Nación -Cajamarca?
- c. ¿Cuál es la relación entre el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones en la agencia “1” del Banco de la Nación – Cajamarca en el año 2016?.

1.2. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por:

Justificación teórica - científica: La investigación propuesta se apoya en teorías clásicas y modernas para el análisis y discusión, en busca de

encontrar una relación justificada sobre las variables y dimensiones propuestas del aprendizaje organizacional para la toma de decisiones en las organizaciones, entre ellas: La teoría de aprendizaje por experiencias propuesto por Kolb, D. (1984), la teoría de los niveles de aprendizaje según Argyris, C & Schon, D, (1978), la teoría de las cinco disciplinas de Senge, P (1999), la teoría de creación del conocimiento de Nonaka & Takeuchi (1996), y por último la teoría de aprendizaje organizacional de Garzón (2008).

Éstas teorías contribuyen a fortalecer las capacidades y competencias cognitivas que poseen las personas al desarrollar un conjunto de habilidades y talentos a través del aprendizaje e interactuando dentro de un ambiente organizacional con pensamiento holístico y frente a escenarios cambiantes, con el fin de obtener los resultados deseados. En ese sentido, el presente trabajo de investigación que es original se apoya en las cinco (05) teorías estrictamente fundamentales que buscan alinear talentos y capacidades en el aprendizaje para la toma de decisiones gerenciales.

Todas las teorías son importantes pero nos apoyamos más en la teoría formulada por Senge, Peter porque propone nuevas disciplinas de aprendizaje dentro de un entorno organizacional relacionados a buscar soluciones de fondo a los problemas, disciplinas como: El dominio personal, el reconocimiento de modelos mentales, una visión compartida, trabajo en equipo y una percepción mas conectada e integral en las organizaciones. Por lo tanto el trabajo de investigación pretende

complementar el aporte de estas cinco teorías estableciendo que el aprendizaje organizacional cumple un papel importante en la innovación, la estrategia y la productividad e influye de manera directa en la toma de decisiones de una organización.

Justificación práctica: La presente investigación se realiza por la necesidad de mejorar la toma de decisiones en la gestión de la agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca, y de incrementar las capacidades y el fomento del aprendizaje entre los miembros de agencia bancaria en todos los niveles.

Es una investigación original que busca resolver los problemas que suscitan en el entorno tomando en cuenta factores del aprendizaje que con su estudio buscan mejorar el rendimiento y romper mitos sobre el hecho que la dirección de una institución u organización está en función a la naturaleza de creencias y deseos racionales en la que se toman las decisiones y no en función de la adquisición y explotación del conocimiento.

Los fundamentos de estas teorías se basan en el aprendizaje organizacional como una herramienta de gestión para una eficiente toma de decisiones de todo el personal de la agencia bancaria, involucrando mejores decisiones para el desarrollo y buen funcionamiento de la gestión en los procesos administrativos, contables y financieros de la institución y en beneficio de los los trabajadores de la agencia para obtener mejores condiciones laborales, ascensos y promociones, mejor clima organizacional, etc , beneficios para los clientes y público en general que

acuden a la agencia u otro canal de atención para acceder a un producto y/o servicio de la institución, como: El acceso a créditos personales con mejores tasas de interés, el acceso de realizar operaciones en nuevas agencias aperturadas, apertura de nuevos canales de atención alternativos, nuevas plataformas y aplicaciones virtuales, personal de atención al público mejor capacitado, agencias con mayor control y seguridad en la custodia de los bienes activos y pasivos y protección de la integridad personal y diversificación de productos.

Justificación metodológica: Los procesos de construcción y validación realizados y los resultados obtenidos del método de investigación analítico- sintético, descriptivo y estadístico, el tipo de investigación aplicada y el uso del cuestionario, para evaluar y medir los conocimientos generales de los trabajadores de la agencia “1” del Banco de la Nación – Cajamarca, acerca de los factores claves del aprendizaje organizacional y de la toma de decisiones, permiten recomendar su uso como instrumentos alternativos breves y de fácil aplicación.

Así mismo para líneas de investigaciones futuras sería recomendable hacer extensiva la validación del cuestionario a otras investigaciones de corte similar y realizar estudios longitudinales para comprobar si existen diferencias en el nivel de conocimiento antes y después de tomar decisiones en una agencia bancaria que involucren factores de aprendizaje.

Justificación Institucional.- La agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca y sus demás agencias a nivel departamental cuenta con una

participación de 62% tal como lo señala el Plán Estratégico Institucional del Banco de la Nación (2013-2017) del mercado frente a la Banca Múltiple, que sólo tiene una participación del 38% a nivel departamental, ofreciendo una mayor red de oficinas, en lugares de difícil acceso, llevando nuestros productos y servicios a los lugares más remotos del país, fortaleciendo el enfoque de inclusión social, cultural y político, y llegando a más ciudadanos.

1.3 Delimitación de la investigación

El presente trabajo de investigación, se realizó entre el periodo abril a diciembre del año 2016 tomando como población a los trabajadores de la agencia "1" del Banco de la Nación - Cajamarca situados en el Jirón Pisagua N° 552 de la misma ciudad, que desarrollan puestos y funciones totalmente distintos según su escala jerárquica definidos en el cuadro de asignación de personal de la entidad, a fin de analizar como se lleva a cabo la toma de decisiones en la agencia, en base a su conocimiento sea empírico, situacional o en base a una metodología de aprendizaje colectivo. Así mismo identificar si estas decisiones tomadas objeto de estudio, están alineados a los objetivos de la institución logrando los resultados esperados por la alta dirección, por la administración de la agencia bancaria y los clientes que son el grupo objetivo para la institución.

Este grupo de trabajadores poseen características comunes relevantes de género, edad, conocimiento, puesto de trabajo, funciones y tiempo de servicios en la institución, cuya información brindada permitirá obtener resultados válidos y confiables para explicar y contrastar la hipótesis, de

esta manera juzgar si la propiedad es compatible con lo observado, de lo contrario sugerir las recomendaciones pertinentes al campo de la investigación que es el aprendizaje organizacional.

1.4. Limitación de la investigación

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- a. Falta de cooperación de algunos trabajadores de nivel jerárquico como los supervisores, jefe de sección de caja y de operaciones para suministrar información referente al objeto de estudio, que limita el desarrollo de la aplicación de los cuestionarios, que conlleva a tener opiniones distintas sobre los temas tratados, grado de conocimiento de su puesto de trabajo, de los objetivos trazados como agencia, recordando eventos que ocurrieron una sola vez como si hubieran sido siempre, y atribuyendo en algunos casos eventos positivos a algún trabajador o eventos negativos a situaciones externas.
- b. Existe escasa información en los archivos, base de datos y registros auxiliares en la agencia "1" del Banco de la Nación Cajamarca, referido a las herramientas o técnicas que se utiliza para el desarrollo de la gestión de los funcionarios de nivel jerárquico, sólo se encontró manuales de procedimientos administrativos rutinarios relacionados a la atención de los productos y servicios solicitados por el cliente. Hecho que podría limitar el alcance del análisis de la investigación, para encontrar alguna tendencia o relación significativa.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general:

Analizar el aprendizaje organizacional para determinar su influencia en la toma de decisiones de la agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca, para el año 2016.

1.5.2. Objetivos específicos:

- a. Identificar los factores claves que caracterizan el aprendizaje organizacional de la agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca para el año 2016.
- b. Identificar los elementos que determinan la toma de decisiones de la agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca para el año 2016.
- c. Establecer la relación entre el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones de la agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca, para el año 2016.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación.

2.1.1 Nivel internacional

En la tesis “El aprendizaje organizacional y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas: Mirada crítica desde una perspectiva informacional y de gestión de información”, Rodríguez Cruz (2010) señala:

El aprendizaje organizacional constituye un proceso gerencial que contribuye al desarrollo de los procesos socio-cognitivos que intervienen en la toma de decisiones estratégicas. La toma de decisiones, al máximo nivel de dirección organizacional, requiere una adecuada proyección de este proceso para garantizar decisiones certeras y efectivas.

Tiene como objetivo identificar y esclarecer las características puntuales que debe adoptar el aprendizaje organizacional para incidir, de forma favorable, en la toma de decisiones a nivel estratégico. Este objetivo se desarrolla a partir del reconocimiento de la necesaria perspectiva informacional y de la gestión de información para articular el aprendizaje organizacional. La metodología utilizada en la presente investigación fue el fenomenográfico a un total de once (11) directivos de organizaciones de información cubanas con el propósito de determinar su percepción y visión sobre el tema abordado. Los resultados concluyeron que el aprendizaje organizacional constituye un proceso estratégico que

incide de forma considerable en la toma de decisiones organizacionales pues garantiza la ejecución de sus procesos socio – cognitivos. En este sentido, complementa que no se puede concebir un aprendizaje organizacional orientada a la toma de decisiones sin una adecuada Gestión de Información que garantice la infraestructura informacional para poder desarrollar los procesos informacionales y posibilitar que la información revierta recurso estratégico para la generación de conocimiento organizacional.

En la tesis: “La incidencia del problema de toma de decisiones participativas en el aprendizaje organizacional”, Rojas Rodriguez (2011) enfoca acepciones basadas en que una tarea importante de los directivos y estrategias es liderar los procesos de aprendizaje organizacional identificando y asignando los recursos para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, adoptando enfoques incluyentes y reconociendo que el conocimiento organizacional clave se construye socialmente.” Los directivos deben gestionar los grupos de trabajo alentando la creatividad en la toma de decisiones y solución de problemas.

El autor en su análisis del enfoque cognitivo de las organizaciones expone que el proceso de elaboración de la estrategia no es solo una tarea de la dirección, sino que por el contrario es una concepción que emerge con componentes hacia arriba y hacia abajo en la organización y refleja las ideologías de sus actores.

La toma de decisiones participativa es una forma de participación de los empleados en las decisiones que normalmente caen dentro del dominio de los directivos.

En la tesis: "Aprendizaje organizacional como factor de cambio Caso: Facultad de ciencias económicas Universidad Cartagena, Mayorca Capataz (2010) describe el proceso de aprendizaje y se analiza como aprenden las personas en los programas que integran; además, explica que el aprendizaje como factor de cambio integra diversos métodos, herramientas, culturas, y competencias para aprender.

El trabajo de investigación presentado por Mayorca, tuvo como objetivo estudiar y analizar si el aprendizaje organizacional puede ser un factor cambio en los programas de la Facultad de ciencias económicas de la Universidad de Cartagena, identificando y describiendo formas de aprendizaje y de cambio que se presentan en la facultad, establecer características de los procesos de aprendizaje organizacional y estudiar los niveles de aprendizaje que permitan identificar niveles de cambio en la Facultad. La conclusión final de la investigación aprendizaje organizacional está relacionado con el cambio.

Tal afirmación se sustenta en la revisión teórica y en los datos cuantitativos encontrados, que efectivamente revelan que los aprendizajes son procesos orientados a provocar un cambio en el comportamiento de las personas. Gracias a ellos, las organizaciones mejoran, amplían su supervivencia y las personas se actualizan, obtienen mayor desarrollo personal y profesional.

En la revista especializada: Aprender significa “perfeccionarse siguiendo un camino” – El proceso de toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje organizacional”, Velez Evans (2007) señala como objetivo de investigación la vinculación del concepto de aprendizaje de Peter Senge con la idea de acción–decisión, es decir en su investigación argumenta porqué el proceso de toma de decisiones puede ser considerado como un espacio para el aprendizaje, en tanto transforma las experiencias obtenidas en un cambio de actitud del decisor/directivo.

Describe el problema de las decisiones estratégicas que asumen los directivos de empresas y corporaciones de primer y segundo nivel que desempeñan un papel influyente, destacado y decisivo, esperando crear , construir y cambiar con su actuación las organizaciones por pequeñas que parezcan sus medidas.

Ahora bien, en un mundo globalizado, donde la incertidumbre se ha convertido en el principal reto, el cambio se consolida como la única constante, y el aprendizaje como una de escasas opciones ante la rápida obsolescencia. Se pregunta: ¿Vale la pena entonces, pensar en dónde deben centrar las empresas su ventaja competitiva, en los recursos financieros, o en la tecnología?.

Definitivamente, no, la atención debe centrarse en el aprendizaje toda vez que le permite, a quien lo lleva a cabo, incorporar conocimientos que convocan mayores niveles de calificación, experiencia y capacidad de análisis y por ende, mayores ventajas competitivas para la organización.

Velez Evans, fundamenta la noción de acción / decisión, es decir conceptualiza la acción como aquella actividad que empieza en el momento en que mentalmente el hombre se propone un objetivo y termina con la realización del acto correspondiente, y que desarrolla desde la ciencia natural de la acción como propuesta metodológica acerca de las diferencias que surgen entre las ciencias naturales y sociales como resultado de la particular naturaleza de los actores sociales.

Concluyendo en la investigación que el proceso de toma de decisiones es un espacio para el aprendizaje mediante experiencias, que se materializa desde el cambio de actitud del decisor, es decir la experiencia se traduce en conceptos que se emplean, a su vez, como guías de elección de nuevas experiencias, como referentes de interpretación de una situación, como norte del cambio de actitud de la realidad y como lineamiento para el mejor uso de la información. Haciendo una interpretación etimológica, aprender significa “perfeccionarse siguiendo un camino”, dentro de lo que se denomina cambio de actitud.

La toma de decisiones forma parte del aprendizaje en tanto permite generar un cambio de conducta tanto individual como organizacional, dicho cambio de conducta puede presentarse con mayor facilidad en aquellos decisores que poseen un mayor dominio personal debido a que poseen una aptitud ampliada para crear los resultados.

Al final de su investigación señala que el punto clave del aprendizaje en la toma de decisiones está, más allá de la etapa en la que éste se dé, en la posibilidad de encontrar y accionar la palanca que genera el pensamiento sistémico.

2.1.2. Nivel nacional

En la tesis “Toma de decisiones y aprendizaje organizacional: Caso aplicado a la empresa Café Granja La Esperanza”, Lopez Suárez & Mera Orbea (2011), sostiene la construcción de una propuesta teórica a partir de la identificación de los factores determinantes de los procesos de aprendizaje que influyen en la adopción de prácticas de aprendizaje estratégicas en las organizaciones, en el marco de los acuerdos de colaboración generados en la relación universidad - empresa.

La conceptualización de los constructos que participan en el proyecto se han establecido como: Los acuerdos de colaboración, la relación Universidad – Empresa, el aprendizaje organizacional, el aprendizaje interorganizativo y la gestión del conocimiento; de los cuales, en este trabajo de grado se desarrollará el aprendizaje organizacional. La aplicación práctica del presente trabajo está orientada a la participación en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa **Café granja - La esperanza**, como un aporte desde la academia, en el marco del acuerdo de colaboración entre Icesi, Proexport y las empresas del sector de Agroindustria.

El objetivo principal de la investigación fue aportar la construcción de un marco teórico para el constructo aprendizaje organizacional, y participar en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa **Café granja - La esperanza**,

estableciendo estrategias como: Desarrollar nuevas líneas de cafés especiales para ampliar su portafolio en nuevos nichos de consumo altamente especializado, ampliar la oferta de café orgánico mediante la conversión de la totalidad de sus fincas a éste proceso, mantener las certificaciones internacionales como valor agregado diferenciador y ampliar el portafolio de productos especializados en los mercados ya penetrados y acceder a nuevos destinos.

Los resultados de la investigación indicaron que en la empresa sus procedimientos y funciones se realizaban de una forma desordenada, lo que les ha permitido enfrentar oportunidades, ni evaluar y prevenir amenazas o riesgos. Por ello, se decidió implementar manuales de procedimientos, políticas contables, funciones y control interno para poder alcanzar el reconocimiento internacional como proveedores de cafés especiales, colocando la totalidad de su producción en los mercados internacionales.

Entendiendo que la base de todo es el conocimiento sin el no se pueden tomar decisiones, ya que están sujetas a la experiencia, conocimientos y expectativas de quienes la toman, tomarla hace parte del aprendizaje. Por lo que es necesario que las personas vivan nuevas experiencias y aprendan de sus errores, que enfrenten sus riesgos pero que todo lo que realice esté encaminado con su plan de negocios.

En la tesis: “Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: Un análisis dinámico del conocimiento de la empresa **“CERBAC PERU”**”, Ordoñez & Parreños (2011), afirma que dos perspectivas del

conocimiento dentro de las organizaciones, el conocimiento estático (capital intelectual) y el conocimiento dinámico (gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional), mostrando así el flujo de conocimientos resultantes en la organización cuando esta se encuentra involucrada en una dinámica de aprendizaje organizacional.

Actualmente se utilizan los conceptos de: Capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo, lo cual representan la “triada”, que permite comprender mejor la complejidad del proceso dinámico de creación, integración, transferencia, transformación, despliegue, almacenamiento y renovación del conocimiento organizativo.

2.1.3. Nivel local

En la tesis “La interacción del aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los educadores de las instituciones educativas publicas”, Vigo & Quispe (2007), sostienen como objetivo central de estudio las probables relaciones que tiene el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los maestros del distrito de Chosica - Lima para contribuir a mejorar las prácticas pedagógicas, la calidad del proceso educativo y el servicio en el sector educación adecuándolo a las exigencias de la actual sociedad. Su investigación es muy importante para contribuir a la mejora significativa en la calidad educativa aportando conocimientos a los agentes educativos.

Aportando un perfil óptimo para el desempeño laboral docente elevando su calidad profesional y aprendiendo como parte de sus actividades diarias a través de la cooperación de sus miembros para lograr metas

afines. La institución educativa aprende mediante la retroinformación del ambiente y conjetura futuros cambios. Los resultados del análisis correlacional concluyeron en que el desempeño laboral docente y el aprendizaje organizacional si son significativos comprobando que hay un vínculo en ambas variables. Y que deben ser orientadas al aprendizaje en circunstancias difíciles y complejas que se manifiesten en la institución, compartiendo y transmitiendo saberes (teóricos, instrumentales y operacionales), como también, habilidades, emociones, sentimientos y valores que ayuden a realizar mejor el desempeño de los integrantes de la organización.

2.2. Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio

2.2.1 Base doctrinal del aprendizaje organizacional

A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación sobre la relación del aprendizaje organizacional en la toma de decisiones en las organizaciones.

El estudio se relaciona con varias teorías que le dan forma y se vincula con la investigación planteada. En ese sentido las siguientes teorías se consideran adecuadas para fundamentar tal instrumentación y sustentar la línea de investigación.

Teoría de aprendizajes por experiencias por David Kolb.

Según Kolb, D (1984), el ciclo de aprendizaje es un proceso continuo que integra cuatro (04) fases y cuya descripción proporciona un marco de referencia para comprender como la experiencia se traduce en un

concepto que, a la vez, guía la elección de nuevas prácticas. Sus fases son:

- La obtención de una experiencia concreta tangible basada en la actuación directa de la persona en las tareas y acciones que se están realizando para aprender.
- Observación reflexiva. La persona debe ser capaz de reflexionar acerca de lo que está haciendo o experimentando con el propósito de percibir la experiencia práctica.
- Obtención de conclusiones. En este estadio, la persona interpreta los acontecimientos para saber por qué suceden las cosas, integrando ideas y conceptos de manera lógica.
- Experimentación activa. Se trata de emplear las teorías en la solución de problemas y tomar decisiones que conduzcan a una nueva experiencia.

El núcleo del modelo es una sencilla descripción del ciclo de aprendizaje, de cómo procesar la información para traducirla en una experiencia directa y concreta o bien en una experiencia abstracta. Esas experiencias abstractas o concretas se transforman en conocimiento cuando las elaboramos, ya sea mediante la reflexión (pensando sobre ellas) o experimentando de manera activa la información recibida.

Para que se produzca un aprendizaje efectivo, se debe trabajar la información en las cuatro fases: reflexionar, teorizar, experimentar y actuar. Argumenta que en la práctica lo que sucede, es que la mayoría de las personas presentan la tendencia a especializarse en una fase o

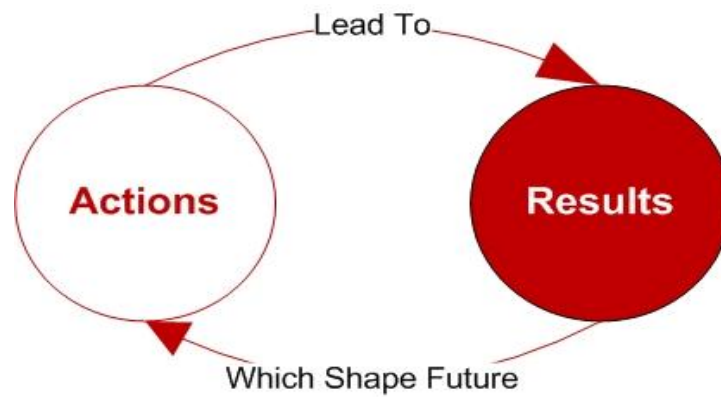
cuando mucho dos, y eso hace que se florezcan los y niveles de aprendizaje. (Kolb , 1984: p. 22).

Teoría de niveles de aprendizaje de Argyris y Schon.

Según Argyris & Schon (1978) se otorga una gran importancia al error como elemento significativo para aprender, y consideran que el aprendizaje se produce bajo dos condiciones: cuando el individuo u organización obtiene lo que se propone y se identifica como señal de victoria; o cuando individuo u organización no obtiene lo que se propone y en efecto aparece el error para ser corregido. Para tratar el error acuden a la categoría de niveles de aprendizaje; este concepto hace referencia a la profundidad del mismo experimentado por la organización en la solución, pero de manera especial en los cambios cognoscitivos o en el comportamiento, y en la literatura han sido popularizado como aprendizaje de bucle simple (primer nivel), aprendizaje en bucle doble (segundo nivel) y aprendizaje en bucle triple, según:

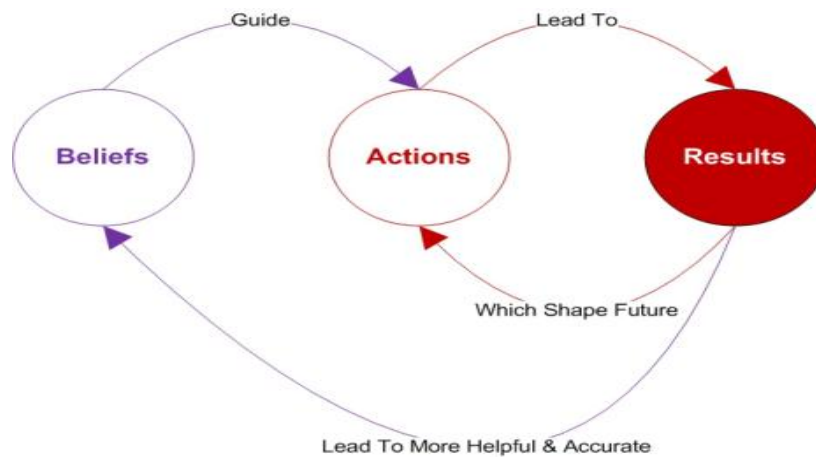
- **Aprendizaje correctivo (de bucle sencillo):** Consistente en corregir las desviaciones producidas: se detectan los desajustes y se realiza la correspondiente corrección o ajuste en función de los procedimientos operativos estándar previamente establecidos; corresponde a la noción de retroalimentación en un sistema cibernético y es lo que realiza un simple termostato es decir una regulación.

Figura 1. Aprendizaje correctivo



- **Aprendizaje adaptativo (de doble bucle).** Ocurre en la medida que el feedback ambiental reta las teorías utilizadas, los marcos de referencia o los sistemas de interpretación de la organización, y éstos son redefinidos o cambiados para que se adapten a las demandas del ambiente.

Figura 2. Aprendizaje adaptativo



- **Aprendizaje como solución de problemas (de triple bucle).**

Se elaboran reglas a un nivel superior y se retan los modelos mentales colectivos de la cultura y la base emocional en los que se basan a través de la reflexión colectiva sobre las asunciones, creencias y fundamentos que dirigen la organización y en base a las experiencias vividas; consiste en 'aprender a aprender', esto es, desarrollar la capacidad de un sistema de guiarse a sí mismo con referencia a un conjunto de normas y valores, cuestionando al tiempo si tales normas constituyen guías apropiadas de comportamiento.

Teoría de las cinco disciplinas de Peter Senge

Senge, P. (1999) :”Considera fundamental la puesta en práctica de una serie de principios básicos para que la organización genere la capacidad de aprendizaje y pueda tener una evolución continua, positiva para el cambio en el entorno” (p.14). Estos principios son las cinco disciplinas del aprendizaje:

- **Dominio personal:** es la disciplina clave del crecimiento y el aprendizaje. Las personas con alto dominio personal crean una imagen coherente que expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. La organización que aprende está integrada por personas con un elevado grado de dominio personal y, con ello, una alta capacidad de aprendizaje.
- **Modelos mentales:** son supuestos mentales, creencias inconscientes de los individuos y grupos que condicionan su comportamiento y sus decisiones limitando su capacidad de trabajo. Esta disciplina consiste

en aprender la manera de sacar las creencias limitadoras, y cambiarlas por otras que capaciten y conduzcan a mejores decisiones y acciones.

- **Visión compartida:** Constituye el mecanismo principal para posibilitar y mantener la unidad de la organización en medio de la diversidad; su práctica supone voluntad, actitudes e iniciativas de todos los miembros de la organización para establecer o configurar visiones de futuro compartidas, mediante la creación de un ambiente de trabajo-aprendizaje que permita a los individuos aprender juntos.
- **Aprendizaje en equipo:** Es el proceso de intercambio de experiencias, ideas y conocimientos; es la confrontación y adquisición de competencias para resolver problemas, reconocer obstáculos y tomar decisiones con el objetivo de crear resultados. Para obtener este aprendizaje es esencial en las personas mantener un pensamiento conjunto, mediante el diálogo, la interacción y el compromiso en el trabajo.
- **Pensamiento sistémico:** Relaciona el conjunto de herramientas y técnicas específicas (simulaciones) de apoyo a las personas para identificar las estructuras y causas de la complejidad, ver totalidades y la posibilidad hacia las interconexiones para que el individuo y la marco metoloorganización integren los conceptos de maestría personal, visión de grupo, modelos mentales y aprendizaje en equipo. Es decir, la esencia del pensamiento sistémico está en la capacidad del individuo para cambiar su forma de pensar, integrando los conceptos antes mencionados, a fin de mejorar la capacidad de aprendizaje derivada del trabajo conjunto.

Teoría de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

La teoría de aprendizaje organizacional propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) se fundamenta en el uso y generación del conocimiento como elementos esenciales de las personas para el intercambio de ideas, la resolución de problemas, y para aprender, obtener y organizar sus propias experiencias. Para ello, es pertinente crear un contexto compartido que les facilite a los individuos la interacción dinámica y las actividades grupales, orientadas a transformar el conocimiento personal en organizacional.

Tabla 1. Dimensiones, tipos y formas de conversión del conocimiento

DIMENSIONES	TIPOS DE CONOCIMIENTO	FORMAS DE CONVERSIÓN
Epistemología	Explícito Tácito	Socialización Exteriorización Internalización Combinación
Ontológica	Individual Grupal Organizacional Interorganización	Interacción dinámica

De acuerdo con la tabla 1, el modelo de creación del conocimiento inicia diferenciando dos dimensiones: la epistemológica y la ontológica. La dimensión epistemológica se centra en presentar la distinción entre el conocimiento explícito (conocimiento formal que se puede codificar para ser compartido fácilmente) y el conocimiento tácito (que se caracteriza porque es altamente personal, enraizado en la acción individual y en la experiencia; de ahí la dificultad para formalizarlo y comunicarlo).

Cada una de las formas de conversión presentes en la dimensión epistemológica genera un contenido de conocimiento diferente. La socialización se asienta en el intercambio de experiencias entre individuos y concibe un conocimiento armonizado. En la exteriorización el conocimiento tácito se convierte en explícito mediante el lenguaje y el diálogo, facilitando el conocimiento conceptual. La combinación de los canales formales existentes en la organización genera conocimiento sistémico. En último lugar, la interiorización admite la conversión del conocimiento de explícito a tácito, para obtener el conocimiento operacional.

La dimensión ontológica, por otra parte, distingue cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el interorganizacional. Sobre esta base, se sostiene que el conocimiento siempre es creado por el individuo y se cristaliza en el nivel grupal mediante el proceso de interacción, la discusión, el intercambio de experiencia y el diálogo. (Nonaka y Takeuchi (1996). En consecuencia, el conocimiento florece de la iniciativa de los individuos y de la dinámica que se da en el interior del grupo. Además, les permite a las organizaciones no sólo evolucionar sino aprender.

Teoría de aprendizaje organizacional de Garzón.

La teoría de Garzon (2008) se basa en fortalecer la capacidad de aprendizaje, el cual considera una variable multidimensional que valora y contextualiza a través de: las fuentes, el sujeto de aprendizaje, la cultura y las condiciones para que se dé el aprendizaje. En la tabla N° 2 se

sintetizan como se relacionan las variables y cuyos resultados sea potenciar la capacidad de aprendizaje.

Según la tabla 2 la variable que constituye el punto de partida en orden descendente del modelo, es la relacionada con las fuentes del aprendizaje organizacional, la cual sustenta en la forma de razonamiento de la administración de las organizaciones, ya que de allí deriva conocer hechos que le proporcionan información necesaria para emprender un conjunto de acciones y con ello aprender nuevos conocimientos. Es decir, las fuentes como principio o fundamento del aprendizaje representan la materia prima originaria del conocimiento y están conformadas por: Las crisis y los problemas, la experiencia, las redes y por supuesto la historia.

Tabla 2. Variables, dimensiones, y autores del aprendizaje organizacional

VARIABLES	DIMENSIONES	AUTORES
Fuentes del aprendizaje	Crisis y los problemas, las unidades especializadas la competencia, las adquisiciones la experiencia y las prácticas, las tecnologías las redes, la historia.	March (1999) Beazley, et all (2003) Hamel (2005) Senge (1999)
Sujetos del aprendizaje	Individuo De equipo Organización Interorganización	Argyris (1999) Kolb (1995) Choo (1999) Kim (1993)
Cultura	Concepto del hombre, sistema cultural, el clima organizacional.	Schein(1993) Etkin (2003)
Condiciones para el aprendizaje	Competencias Comunidades de compromisos Comunidades de aprendizaje Memoria organizacional	Hamel (2000) Nonaka (1995) Argyris (1999) Gore (1998)

Fuentes: Elaboración propia a partir de Garzón (2008).

Métodos para el aprendizaje organizacional

El método es una serie de pasos estructurados y ordenados que ayudan a las organizaciones a articular la teoría con la práctica para facilitar la construcción personal y colaborativa del conocimiento. Además, teniendo en cuenta el interés del estudio en destacar la dimensión social del aprendizaje, así como la necesidad de establecer mecanismos que permitan convertir los conocimientos en saberes colectivos compartidos para un mejor aprovechamiento integral por parte de la organización, se establecen entre otros las comunidades de prácticas, el aprendizaje por medio de la acción y el mapa de conocimiento basado en la actividad.

➤ **Comunidades de prácticas:** Son grupos de personas que se organizan en forma autónoma para compartir prácticas de trabajo, intereses, objetivos comunes, manera de hablar, creencias y valores que son resultado de la participación en una actividad mutua. Es decir, el énfasis puesto en identificar y compartir conocimientos y experiencias, crea un ambiente natural para el florecimiento de las comunidades de prácticas, las cuales son métodos importantes para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

Las comunidades de prácticas son grupos relativamente pequeños de personas con una necesidad de aprendizaje y conocimiento en común, que deciden trabajar juntas. Por lo general operan por fuera de la jerarquía formal de la organización y existen como espacios aptos para compartir intereses profesionales comunes, presentar problemas, buscar respuestas y crear un espíritu de compañerismo .

Esto último es posible porque, al entrar en contacto unos con otros, no sólo se facilita el acceso al conocimiento que todos los individuos poseen, sino que las organizaciones crean un ambiente rico en ideas creativas que ayudan a mejorar las competencias de los miembros que la integran y a trabajar en grupo por la búsqueda de un objetivo común.

- **Aprendizaje por medio de la acción:** Es un método que consiste en pedir a los participantes organizarse o trabajar en equipo para enfrentar los problemas reales. En el proceso de resolver un problema real, los participantes adquieren y usan nuevas habilidades, conceptos que aprender y aplicar el aprendizaje es decir, pone la acción del sujeto de aprendizaje en el centro del proceso de una situación problemática concreta del contexto ocupacional y con cierta complejidad, para asignarle tareas concretas de trabajo-aprendizaje orientadas a la solución de problemas específicos.

Juerguen (2001), señala que por esta razón, la orientación en la acción y hacia ella se transforma en el método para descubrir espacios de aprendizaje, construir nuevas capacidades, interrelacionando habilidades, experiencias, conocimiento y nueva información (p. 3).

- **Mapas mentales.** Es un método no lineal de organización, útil para individuo y grupo que consiente a los participantes a implementar un pensamiento más claro hacia muchas tareas diferentes, debido a que se puede aplicar a todos los aspectos de la vida donde el aprendizaje es mejorado y el pensamiento claro, puede aumentar el rendimiento y la efectividad a través de la captura del flujo natural de las ideas. El

método puede ser aplicado por individuo o por grupos, para perfeccionar tareas simples (memorando), hasta tareas complejas (proyecto). Además sugiere el siguiente proceso: a) centrarse iniciando con palabra o imagen que simboliza lo que la persona o grupo quiere razonar; b) relajarse a fin de descargar el cerebro para estimular nuevas ideas y conexiones; c) a medida que las ideas emergen plasmarla en una o dos palabras; d) tomar notas de todas las ideas sin juicio de evaluación; e) pensar rápido y tomar nota de todo lo que surge en la mente; f) mantener la mano en movimiento para que surjan nuevas ideas. De esta manera se puede concluir que el método de mapas mentales su énfasis es sacar las ideas de la cabeza y plasmarla en el papel.

Herramientas para el aprendizaje organizacional

Las herramientas son los instrumentos básicos usados por el hombre para realizar una función específica (Britton, 2005) empleando los conocimientos y las capacidades adquiridas para aprender más y generar riqueza.

Por tanto, ante la necesidad de instrumento efectivo que le permitan a las personas aprender para cambiar, hacer las cosas nuevas y ser mejores constructores, tenemos las siguientes:

a. El diálogo: Es una herramienta útil que facilita el aprendizaje en los distintos niveles de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1996: 83). De igual manera, es un proceso colectivo esencial que constituye una de las habilidades humanas dirigidas a la creación de un grupo para

pensar de manera generativa y lo más importante, para construir y desarrollar un entendimiento común.

El diálogo alienta la creatividad y estimula en las personas la adopción de aptitudes más tolerantes y cooperativas para compartir experiencias que facilitan la creación y uso del conocimiento. por consiguiente, una de las razones por las cuales el diálogo es tan importante, por ofrecer un ámbito seguro para afinar las aptitudes mentales y descubrir el profundo aprendizaje grupal que favorece articular una visión compartida homogénea de aprendizaje.

b. Estudio de casos. El estudio de caso es una herramienta de aprendizaje activo que promueve el aprendizaje significativo, cooperativo y la autogestión del aprendiz, dado que, se basa en la participación activa, procesos colaborativos y democráticos de discusión en el análisis del material obtenido en experiencias reales de la organización para el logro de ciertos objetivos, tales como: la adquisición de habilidades humanas y el desarrollo de la capacidad de observación e identificación de problema.

Es decir, con el estudio de caso, el estudiante aprende sobre la base de la experiencia y situaciones de la vida real, al permitirle construir su propio aprendizaje Heinsen (2009:2). La gran versatilidad de esta herramienta le permite a los participantes usar sus propios conocimientos en el trabajo individual, grupal y de investigación de campo para desarrollar pensamiento crítico; así como poner en práctica habilidades que también son requeridas en la vida real como: La toma de decisiones, la observación y la escucha (Benito y Cruz, 2005: 52).

c. Tecnología de información y comunicación (TIC): En un mundo de tecnologías interactivas, de nuevos modelos de negocios interconectados y de nuevas actitudes hacia el trabajo y la autoridad, la administración de las organizaciones necesita un modelo de comunicación distinto, que le permita pasar de la participación a la interacción, para articular ideas con claridad y conformar coaliciones. Este contexto exige a los administradores establecer contactos y hacer participar a las personas de diferentes maneras y aprovechar la sabiduría que tienen.

Esto hace que las tecnologías de la información para la interacción de las personas adquiera un lugar preponderante en la gestión de las organizaciones, que facilite el acceso a los conocimientos especializados, la experiencia y conocimientos de los compañeros. Por consiguiente, las tecnologías de la información pueden respaldar tanto lo que se dice como lo que se hace en la organización, y las personas que la integran tienen la posibilidad de recurrir a una amplia variedad de ellas para transmitir sus comunicaciones formales; este hecho, las identifica como las herramientas que puede ayudar a lograr la concordancia en una organización, ya que facilitan el contacto entre los miembros para interactuar, compartir, transferir y difundir conocimiento en toda la institución y en entes externos

2.2.2 Base doctrinal de la toma de decisiones

Existen diferentes teorías para la toma de decisiones en las organizaciones, algunos definen un proceso racional de decisiones

organizacionales, otros analizan el comportamiento situacional de la decisión en el entorno y su relación con la organización y otros bajo el conocimiento del riesgo e incertidumbre, otros centran su análisis en el individuo tomador de la decisión su estilo y otros bajo el impacto de en la organización y los subordinados en la toma de decisiones. Entre los modelos teóricos mas importantes son:

Teoría de las decisiones bajo la incertidumbre de Jhon Von Neumann y Oscar Morgenstern.

Según la teoría de decisiones bajo incertidumbre propuesto por Von Neumann & Morgenstern (1990), adoptan este enfoque como la maximización de la esperanza matemática de las utilidades de las consecuencias de las acciones disponibles en la decisión, este enfoque proviene de la idea general que los procesos de decisión se pueden representar como maximizaciones de funciones de utilidad, las cuales son representaciones numéricas de preferencias sobre las que se imponen condiciones de conducta para que sean consistentes internamente con la maximización de la función numérica.

La teoría para la toma de decisiones situacional por Vroom y Yetton.

El modelo teórico de Vroom & Yetton (1973), considerado como el modelo de comportamiento situacional para la toma de decisiones, regido por una serie de reglas que lo convierte en un modelo teórico de carácter normativo, pues el líder debe seguir esas normas para determinar la forma y la cantidad de participación que tiene en la toma de una decisión, según en la situación a la que se afronta. Considerando los siguientes criterios según corresponda:

Nivel de conocimiento

- Si fuera aceptada la decisión, ¿Habría alguna diferencia por el curso de acción adoptado?.
- Existe algún requisito de calidad, de modo que una decisión pueda ser mejor que otras.
- ¿Posee la información suficiente para toma una decisión de calidad?
- ¿Está el problema estructurado?
- ¿La aceptación de la decisión de los empleados es importante para una implementación eficaz de la decisión?
- Si me tocara tomar la decisión ¿Sería razonablemente cierto que la decisión sería aceptada por mi personal?
- ¿Comparten mis empleados los objetivos organizacionales que se van obtener en la solución de este problema?
- ¿Hay probabilidades que se surjan conflictos entre los empleados por las soluciones preferidas?

A partir de las respuestas de estas preguntas Vroom y Yetton, plantearon estos criterios que ayudan al administrador hacer un diagnóstico de la situación, de tal manera que podría escoger la decisión apropiada.

De autoridad

- **Autocrático 1:** Se toma la decisión solucionando por sí mismo el problema, o en base a los hechos que se tenga a disposición.
- **Autocrático 2:** Se toma la decisión en base a la información recaudada de los subordinados.

- **Consultivo 1:** Se comparte la información sobre el problema con los subordinados importantes, se escuchan las sugerencias, pero la decisión final es solo suya.
- **Consultivo 2:** Usted toma una decisión en base a las ideas y sugerencias, que surgen mediante el compartir del problema con los subordinados, en una relación grupal.

Teoría del proceso de toma de decisiones por Mintzberg, Raisinghani y Theoret.

Esta teoría desarrollado por Mintzberg, Raisinghani & Theoret (1976), pertenece al grupo de teoría de proceso, el cual trata de desarrollar las diferentes etapas por las que un proceso de decisión debe atravesar para escoger la alternativas más conveniente.

Tiene definidas y claras las metas para lograr los objetivos propuestos, para lo cual proponen tres fases: Identificación, desarrollo y selección, para que las decisiones sean tomadas por alta gerencia.

Identificación en la toma decisiones.- Esta fase comprende dos aspectos relacionados con el reconocimiento de la decisión, es decir la identificación de los problemas, las crisis y las oportunidades y el otro aspecto el del diagnóstico del problema donde se busca comprender lo mejor posible los síntomas del problema y las causas del mismo.

Desarrollo.- Esta fase es el espacio donde se establecen las posibles alternativas de solución para un problema específico.

El juicio: Es decir la elección que una persona hace en su mente, por lo tanto es personal.

La negociación: Como el nombre lo indica, la selección se realiza tras una serie de propuestas hechas por un grupo de personas que expresan sus juicios e intereses, escogiendo la que más se aproxima al beneficio de las partes.

El análisis: Esta forma de evaluación esta a cargo de los tecnócratas, “seguido por una elección administrativa”.

Importancia de la toma de decisiones

Es importante por que mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- Elaboración de premisas.
- Identificación de alternativas.

- Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada.
- Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

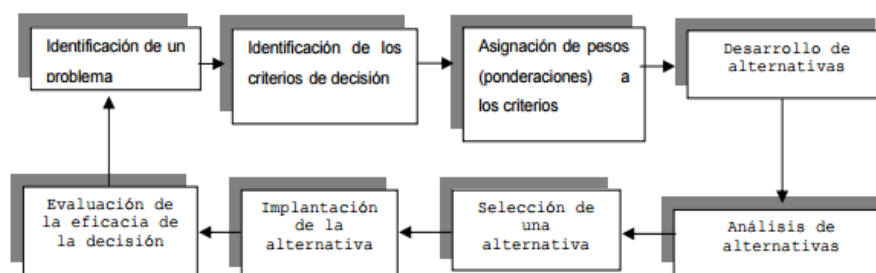
Etapas del proceso de toma de decisiones

Mintzberg, Raisinghani & Theoret proponen que:

La etapa de proceso de toma de decisiones estratégicas involucra su decisión a la alta gerencia, describiéndolo en solo tres (03) pasos, que va desde la identificación del problema, seguido de la fase de desarrollo y por último la fase de selección (1976;p.45)

Otros autores como Robbins (1987), desarrollan una metodología mas detallada sobre esta etapa, pues en un mundo tan complejo y en continua transformación la toma de decisiones puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada, por lo que la toma de decisiones supone un proceso mental.

Figura 3. Etapas del proceso de toma de decisiones



Fuente: Robbins (1987) "Administración – sexta edición"

Teoría sobre la solución de problemas en la toma de decisiones por Kepner y Tregoe

Kepner & Tregoe (1997), desarrollaron un enfoque de análisis imparcial para la solución de problemas en el proceso de toma de decisiones, haciéndolo de una manera sistemática para analizar riesgos y mejorar las potencialidades. Este nuevo enfoque ayuda a extender y aumentar las habilidades de un pensamiento reflexivo y crítico, basándose en una forma sistemática de organizar y establecer la información por un orden prioritario. Esta metodología supone y analiza cuatro instancias:

- El análisis de la situación.- Donde es la realidad de la organización, teniendo en cuenta la posición en la que se encuentra, si esta en ventaja o desventaja frente al entorno. Es el proceso que permite evaluar, clarificar y descomponer situaciones complejas en eventos controlables.
- El análisis de problemas.- describe el problema, identifica posible causas, evalúan las posibles causas, y confirma la causa verdadera, permite identificar las relaciones causa – efecto de una situación y entender las correlaciones necesarias para resolver un problema.
- El análisis de decisiones.- Clarifica el propósito, evalúa alternativas, valoran los riesgos y se toma la decisión. Mediante este proceso se puede elegir la opción mas acertada y segura para la toma de decisiones.
- El análisis de problemas potenciales.- Se identifican los problemas potenciales, se identifica las posibles causas, se toma acción preventiva y se elabora un plan de contingencia. Este analisis involucra

el trabajo con escenarios futuros y anticiparse a situaciones que pueden convertirse en oportunidades, además de utilizar lo conocido o lo que se presupone para evitar posibles consecuencias negativas en el futuro.

2.3 Marco conceptual

Son numerosas y con diferentes perspectivas del campo de estudio, las definiciones del aprendizaje organizacional. De esta manera se han seleccionado las siguientes definiciones:

Alcover & Gil, (2002) afirman: “Los desafíos y retos económicos que en la actualidad afrontan las organizaciones, derivados fundamentalmente de la globalización, de los mercados, y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han suscitado gran interés por el aprendizaje organizacional” (p.259).

Nonaka & Takeuchi, (1996) señalan: “En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento”.

La capacidad para aprender más y de hacerlo mas deprisa que las demás organizaciones se convierte en la principal y quizás única ventaja competitiva sostenible, y por tanto la razón de subsistencia.

En ese sentido Sutton, (1994) señala: “El aprendizaje comprende la capacidad de responder al cambio, si las organizaciones no aprenden están muriéndose o están muertas” (pag. 79).

Según, Huysman (2000) afirma que: “El aprendizaje organizacional facilita que las organizaciones acometan los cambios y transformaciones necesarios, ya que, al requerir una configuración estructural y cultural que fomente la innovación, la flexibilidad y la mejora” (p.133), y según Berthoin Antal (2001) señala: “Al promover la participación de las personas, otorgando a estas un mayor protagonismo e implicación en diferentes dimensiones de la vida, elimina las resistencias asociadas a estructuras burocráticas y jerárquicas (p. 854).

Estos enunciados constituyen un sugestivo índice al que resulta difícil omitir si se pretende realizar un análisis exhaustivo del tema.

Dentro de una alta gama de información se ha tratado de seleccionar y organizar los principales conceptos y definiciones teóricas que servirán como base para el desarrollo del presente trabajo.

2.3.1 Aprendizaje organizacional

Definiciones básicas

Shrivastava (1983), considera al aprendizaje organizacional como: “El sistema ampliamente utilizado para tomar decisiones compartidas y validarlas por consenso en toda la organización, mediante la derivación de acciones efectivas para la misma”.

Dixon (1999) define el aprendizaje organizacional como: “El uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y de sistema para, transformar continuamente la organización en una dirección que es cada vez más satisfactorio para sus grupos de interés”.

Nonaka & Takeuchi (1996) también define al aprendizaje organizacional como: “El proceso mediante el cual, organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización”.

Mayorca Capataz, (2010), estas definiciones proponen en su conjunto que el aprendizaje organizacional es una respuesta a los cambios del entorno, la adquisición de nuevos conocimientos, el cambio cognoscitivo que lleva a mejorar la acción individual y colectiva, el pensamiento sistémico y la teoría en uso **(p, 20)**.

En esta variedad de puntos de vistas, es importante señalar que el aprendizaje se puede dar en los diferentes niveles que conforman la organización que es el horizonte a donde apunta el presente trabajo de investigación.

Dimensiones del aprendizaje organizacional.

En el presente estudio de investigación se ha identificado tres dimensiones que contribuyen a generar competitividad a las empresas a través de sus recursos y capacidades y que estas se adecuen a las exigencias del entorno. Según Cardona y Calderón describe la primera dimensión:

a) Orientación al aprendizaje.- Se conceptualiza como un conjunto de valores organizacionales que influyen tanto en la empresa para crear y utilizar el conocimiento como el grado en que se satisface la empresa con sus paradigmas, modelos mentales y con las lógicas dominantes.

En ese sentido se han asociado habitualmente tres valores organizacionales que predisponen a las organizaciones a aprender, estos son:

1. El Compromiso de directivos y empleados.- El compromiso con el aprendizaje es el grado en que una organización valora y promueve el aprendizaje (Sinkula *et al.*, 1997), considerando éste como una inversión a largo plazo se convierte en un factor de supervivencia. Este compromiso y esta capacidad no implican, forzar, apresurar ni imponer.

De tal manera, se plantea que para fomentar la generación de nuevo conocimiento a nivel individual es necesario, entre otros aspectos, que las organizaciones fomenten la autonomía, la creatividad, la motivación y la superación y en algunos casos exigen a los empleados a cuestionar constantemente las normas que guían las acciones de la organización. (Paños, Ruíz, Sabater, & Ruíz, 2004, p.05)

2. Apertura y experimentación.- Concibe la orientación al aprendizaje interno como la capacidad de una empresa para desarrollar conocimiento a través de sus recursos internos, jugando así la investigación y desarrollo un papel decisivo. Este aprendizaje disemina, desecha o usa el conocimiento para la realización de cambios en la organización. (Dixon, 1999, p. 22).

Al respecto Huber (1991) considera que el aprendizaje enfocado al interior incluye el aprendizaje experiencial (aprendizaje por ensayo y

error), y el aprendizaje experimental (desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas).

En este sentido, conforme pasa el tiempo, los modelos mentales tradicionales se vuelven obsoletos ante los cambios suscitados en el entorno, limitando a la organización a las formas habituales de pensar y actuar. Esto puede ocurrir si no existe en la organización una mente lo suficientemente abierta para cuestionar estas formas de pensar y actuar (Senge, 1990). Cuando esto último ocurre, se puede plantear que la apertura mental está ligada al desaprendizaje.

3. Desaprendizaje.- Tradicionalmente las empresas y las personas se esfuerzan en aprender; sin embargo, uno de los mayores obstáculos para producir nuevo conocimiento es el desaprender lo que sabe, entendido esto último como el proceso mediante el cual se desecha el conocimiento obsoleto y engañoso (Cegarra Navarro & Rodrigo Moya, 2003).

De otra parte Huber (1991), manifiesta que uno de los principales factores que influyen en el éxito del aprendizaje organizacional es la eliminación del conocimiento obsoleto. Esto solo sucede si en la organización se dan las condiciones que lo fomenten; para este fin requiere ser autorizado por la dirección y no ser obstruido por reglas o regulaciones (Cegarra y Rodrigo, 2004).

Por consiguiente, un factor importante para que el aprendizaje organizativo se geste en la organización consiste en eliminar los modelos mentales implícitos en la estructura de la empresa, que aun

cuando fueron exitosos en el pasado en la actualidad afectan negativamente las reglas que determinan el comportamiento de individuos y grupos en la organización (Grant, 1996, p. 375). De esta manera están promoviendo el desaprendizaje cuando las organizaciones de forma proactiva cuestionan sus rutinas y creencias.

b) Conocimiento compartido.- El conocimiento compartido se refiere a la capacidad organizacional para difundir el conocimiento entre sus miembros e integrarlo para el logro de los objetivos comunes. Se asocia con tres elementos: una apropiada comunicación, el trabajo en equipo y una visión compartida. En un ambiente cambiante y dinámico, la comunicación es un factor crítico para el aprendizaje organizacional, pues se convierte en la clave de un mejor desempeño empresarial. (Argyris & Schon, 1994).

La potencialidad que hace que la comunicación diferencie a las organizaciones de aprendizaje de las otras es la diseminación y la interpretación compartida de la información y el conocimiento, porque genera confianza, comportamiento ético y voluntad de tomar la responsabilidad de las relaciones, y capacidad para solucionar conflictos de manera que los problemas sean compartidos y no escondidos. De igual manera, el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo.

Éste comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos individuales e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto (Senge, 1993). El puente entre los modelos mentales individuales y la misión de la organización es construido y mantenido por la comunicación que, a su vez, actúa como catalizadora en las diferencias de percepción para alentar la congruencia de ideas, creencias y símbolos.

Por último, la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones compartidas de futuro que propicien un compromiso genuino, antes que mero acatamiento (Senge, 1993). Construirla depende de una comunicación integrada en la organización en todos los ámbitos; de lo contrario, se puede tornar confusa, al malinterpretarse y al polarizar la idea de crecimiento (Barker & Camarata, 1998). Para ello es importante compartir la historia organizacional, promoviendo un sentido de continuidad temporal; reconocer la importancia de las relaciones basadas en la información, el intercambio de bienes y servicios y sentimientos, en contraposición a las relaciones basadas en la tradicional línea de autoridad; remover la artificial distinción entre línea y staff, y dar atención explícita a las relaciones entre las acciones dentro de la organización y entre la organización y las fuerzas externas.

c) Retención y recuperación del conocimiento. La retención y recuperación del conocimiento se asocia con la memoria organizacional, esto es, con: La estructura para el aprendizaje y con empleo de las tecnologías de la información.

La retención se hace a través de la cultura, que recoge las experiencias pasadas que pueden ser de utilidad para tratar el futuro, almacenando conocimiento en el lenguaje, (Alcover & Gil, 2002) en las estructuras compartidas, en los símbolos y en las historias.

También se hace a partir de los procesos de transformación que generan conocimiento, almacenado en procedimientos, reglas y sistemas formalizados. Así mismo, puede hacerse a través de las estructuras que representan codificaciones de comportamientos “correctos”, logrados por el consenso y el reconocimiento colectivo. Pero, tal vez son los individuos la mayor fuente de retención del conocimiento, por su capacidad de recordar, de articular experiencias y de integrarlas con los elementos no humanos como sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia (Bontis, Chua , & Richardson, 2000, p.85).

Adicionalmente, los individuos y las organizaciones usan tecnologías de la información, que respaldan el proceso de generación-creación de conocimiento, al proporcionar las fuentes clave de la información organizacional, para ser aplicadas en las áreas problemáticas existentes. (Croasdell, 2001).

2.3.2. Toma de decisiones

Según Robbins (1987) es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos a efectos de resolver un problema actual o potencial.

Simon (1982), define que son: “Los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema”.

Stoner (1996) define la toma de decisiones como: “El proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

La mayoría de los problemas, son recurrentes en empresas y organizaciones, esto hace que la toma de decisiones sea mucho más eficiente y efectiva para cada uno de los niveles que se tengan en las organizaciones.

Dimensiones de la toma de decisiones

Según Von Neumann & Morgenstern (1990) se pueden considerar cuatro (04) dimensiones de la clases de decisiones que se pueden tomar:

✓ **Conocimiento de los resultados.-** Una consecuencia o resultado define lo que ocurrirá si se elige una alternativa o un curso de acción en particular. La toma de decisiones puede estar basada en resultados o consecuencias que pueden conocerse con certeza; consecuencias que se conocen con una probabilidad de ocurrencia (riesgo); y, consecuencias desconocidas o con probabilidades muy inciertas (incertidumbre).

Si el estado de resultados es de certeza, el conocimiento es completo y exacto de lo que produce cada alternativa. Si el estado de resultados es de riesgo, se puede identificar la posibilidad de múltiples resultados para cada alternativa. Si el estado de resultados es de

incertidumbre, se pueden identificar múltiples consecuencias para cada alternativa, pero no conocer la probabilidad asociada a cada resultado.

- ✓ **El Nivel de programabilidad.-** Las decisiones pueden ser programadas o no programadas. Las decisiones programadas se basan en un conjunto de reglas o procedimientos de decisión, e implican la toma de decisiones bajo certeza, en razón de que todos los resultados o consecuencias son conocidas de antemano. Las decisiones no programadas no tienen reglas o procedimientos pre-establecidos: los cambios de las condiciones son tales que no se pueden formular reglas de decisión.
- ✓ **Los criterios para la toma de decisiones:** Un modelo de toma de decisiones que describa la manera cómo se pueden tomar las decisiones puede ser un modelo normativo o descriptivo. Por ejemplo, el modelo económico clásico es un modelo normativo, porque asume la completa racionalidad del que toma la decisión, con información completa sobre las alternativas y la optimización del valor esperado como meta.

En cambio, un modelo descriptivo de toma de decisiones que describa o explique el comportamiento humano en el momento de la decisión, reduce la exploración de alternativas, y la decisión se hará en base a la primera que satisfaga todas las restricciones del problema, en lugar de continuar la búsqueda que localice la alternativa óptima.

- ✓ **El Nivel de Impacto de la decisión:** La toma de decisiones organizacionales puede darse: O por la reducción de conflictos y por atención secuencial de las metas; o por la elusión de la incertidumbre, buscando evitar el riesgo y la incertidumbre; o por el método de la búsqueda de problemas en el que la búsqueda de soluciones es estimulada por los problemas; o por el aprendizaje organizacional, en el que el sistema de información es un factor de reconciliación del nivel de ejecución y el nivel de aspiración; o por la toma de decisiones por el método incremental que es una variación del concepto de satisfacción en el que la toma de decisiones se reduce a pequeños cambios en las políticas y procedimientos existentes.

Una técnica para tomar decisiones en situaciones de conflicto, es la teoría de los juegos, conocida también como la teoría de las situaciones sociales. En esencia es una técnica basada en la construcción de una matriz formal que permite comprender el conflicto y sus problemas y fue planteada por (Von Neumann & Morgenstern, 1990, p.42). La teoría de los juegos se formalizó antes y durante la guerra fría debido a su aplicación a la estrategia militar, y utiliza modelos matemáticos para estudiar el comportamiento de los jugadores y el conjunto de movimientos o estrategias disponibles para llevar a cabo procesos de decisión.

2.4. Definición de términos básicos

- **Aprendizaje organizacional:** Proceso de mejora de la Organización que genera innovación y procesos de cambio, basado en las "lecciones aprendidas" que se derivan del análisis de la realidad. El aprendizaje organizacional requiere la implementación de una Cultura del Aprendizaje que conlleva una actitud abierta hacia la realidad.
- **Capital humano:** Son las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la organización aporta a ésta, es decir, forman activos individuales e intransferibles y que no es propiedad de la compañía.
- **Competencia del personal:** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.
- **Competitividad:** Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- **Cumplimiento de metas:** Fin perseguido con inicio y término definido y cumplimiento medible.
- **Despliegue de objetivos:** Método para transformar de forma coordinada, los objetivos globales o estratégicos de una organización, en objetivos operativos o de detalle.
- **Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

- **Gestión del cambio:** Parte de la gestión, empleada en aprovechar los cambios del entorno para el bien de la organización a través de la implementación de una “Cultura del Cambio”.
- **Incertidumbre:** Falta de conocimiento seguro o fiable sobre una cosa, especialmente cuando crea inquietud en alguien.
- **Innovación:** Es un cambio que produce novedades y se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos.
- **Orientación al resultado:** Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.
- **Procesos de aprendizaje:** El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.
- **Productividad:** Es la relación entre la calidad de productos o servicios obtenidos por un sistema y los recursos utilizados para obtener dicha información.
- **Proceso de adaptación:** La adaptación es un proceso de acomodación o ajuste de una cosa, u organismo, o hecho; a otra cosa, ser o circunstancia.
- **Riesgo:** Combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad.

- **Toma de decisiones:** La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir. (Idalberto Chiavenato, 2008).

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general:

La toma de decisiones de la Agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca, es deficiente y está determinado por el limitado proceso de Aprendizaje Organizacional.

3.1.2. Hipótesis específicas:

H1: Los factores claves que caracterizan el aprendizaje organizacional son: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento.

H2: Los elementos que determinan el proceso de toma de decisiones son: conocimiento de resultados, nivel de programabilidad, criterio para la toma de decisiones y su impacto para la toma de decisiones.

H3: Existe relación directa entre el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.

3.2. Operacionalización de variables.

Tabla 3. Aprendizaje organizacional

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	INSTRUMENTOS
Aprendizaje Organizacional	<p>Uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y de sistema para transformar continuamente la organización permitiendo una dirección mas satisfactoria para sus grupos de interés.</p> <p>DIXON: "The organizational learning cycle. How we can learn collectively" (1999).</p>	Orientacion al Aprendizaje	. Compromiso gerencial.	. Nuevas ideas y novedades en el trabajo . Fomentar la iniciativa, asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos.	LIKER	CUESTIONARIO
			. Apertura y experimentación	. Recompensa por ideas innovadoras. . Debate constructivo de los errores.		
			. Desaprendizaje.	. Ruptura de perspectivas tradicionales. . Resistencia al cambio.		
		Conocimiento compartido.	. Comunicación interna.	. Comunicación rápida, sencilla y práctica. . Existencia de herramientas que sirvan en la comunicación.		CUESTIONARIO
			. Trabajo en equipo.	. Efectiva resolucion de conflictos . Intercambio de conocimiento en el dialogo.		
				. Intercambio de conocimiento en el dialogo.		
		. Visión compartida.	. Visión comun del aporte al logro de objetivos organizacionales.			
		Retención y recuperación del conocimiento	. Estructura Organizacional	. Las politicas y procedimientos organizacionales soportan el trabajo individual. . Existe procedimientos de recojo de propuestas.		
			. Tecnología de información	. Los archivos y base de datos proporcionan informacion necesaria. . Los sistemas de información soportan los procesos de toma de decisiones.		

Tabla 4. Toma de decisiones

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	INSTRUMENTOS
Toma de Decisiones Gerenciales	Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos a efectos de resolver un problema actual o potencial. Robbins Stephen "Administración Teórica y práctica" Mexico (1987).	Conocimiento de Resultados	. Probabilidad de Ocurrencia (riesgo)	Frecuencia	LIKER	CUESTIONARIO
			. Probabilidad de Incierto (Incertidumbre)	Falsa información		
		Nivel de Programabilidad	. Decisiones programadas	Reuniones permanentes.		
			. Decisiones no programadas	Reuniones temporales y poco acordadas.		
		Criterios para la toma de decisiones	. Normatividad	. Se ajusta a los documentos normativos de la organización.		
			. Comportamiento del trabajador	. Estable, decisiones improvisadas.		
			. Comportamiento del mercado	. Globalización		
		Impacto de las decisiones	. Reducción de conflictos	. Influencia de interés personales.		
			. Cumplimiento de metas	. Compromiso en su cumplimiento.		

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

El presente trabajo de investigación se desarrollará en la ciudad de Cajamarca, situada en el Jirón Pisagua N° 552, distrito, provincia y departamento de Cajamarca.

4.2. Métodos de investigación.

La presente investigación denominada: El aprendizaje organizacional para la toma de decisiones en la agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación para el año 2016, utilizará métodos que van de lo particular a lo específico y que establecerán las bases teóricas utilizadas para tener en cuenta el estado del conocimiento alrededor del problema en cuestión y el alcance de los resultados obtenidos.

Método analítico – sintético: La palabra análisis deriva del vocablo griego análisis y significa: disolución de un conjunto en sus partes. En el presente trabajo de investigación utilizaremos el método analítico - sintético, ya que para comprobar la hipótesis debemos de analizar el problema planteado descomponiendo en sus partes todos y cada uno de los elementos que intervienen para tener una mejor claridad del objeto de estudio y llegar al fin perseguido.

Método descriptivo.- Se fundamenta en la teorías investigadas y seleccionadas como referencias al trabajo de investigación, como: La

teoría de aprendizaje por experiencias de David Kolb, la teoría de niveles de aprendizaje de Agyris y Schon, la teoría de las cinco disciplinas de Peter Senge, la teoría de Nonaka y Takeuchi y la teoría de aprendizaje organizacional de Garzón, con el fin de llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento del problema planteado, a la búsqueda de los objetivos pertinentes de la investigación y a la relación de ambas variables.

Método estadístico.- El principal problema del trabajo de investigación es que la toma de decisiones en la agencia “1 del Banco de la nación Cajamarca es deficiente y se debe a que no se aplican los factores claves que caracterizan el aprendizaje organizacional por la administración de la agencia bancaria. El estudio utilizado fue observacional organizando datos a través del cuestionario aplicado a 35 trabajadores de la agencia, que permita verificar o refutar la hipótesis, y a un diseño riguroso de la investigación.

4.3. Diseño de investigación

De acuerdo a las características temporales de la información que se utilizan en el estudio, se trata de una investigación de tipo: no experimental, de corte transversal, aplicada y de asociación.

Investigación no experimental: Porque no se puede manipular las variables, los datos a reunir se obtendrán de la agencia “1” Cajamarca del Banco de la Nación, ya que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo.

Investigación de corte transversal.- Recolecta datos en un tiempo único, cuyo tiempo abarca el periodo abril a diciembre del año 2016, siendo el tipo de estudio de corte TRANSVERSAL RETROSPECTIVO con el propósito de describir variables, dimensiones e indicadores.

Investigación aplicada.- La causa del problema surge porque al evaluar la gestión de los principales funcionarios de la agencia "1" del Banco de la Nación Cajamarca, no se cumple a cabalidad con las expectativas y logro de resultados, debido a desacertadas decisiones tomadas, y al validar y contrastar la hipótesis de la investigación se acepta, los resultados permitirán realizar sugerir el aprendizaje organizacional como herramienta de gestión para su aplicación.

Investigación de correlacional: Se mide dos variables para evaluar su relación estadística y su influencia entre ellas para llegar a conclusiones relevantes.

Actividades:

Con los datos obtenidos en la aplicación del instrumento hemos realizado las siguientes mediciones:

- ❖ Estadístico descriptivos: medidas de tendencia central, desviación estándar, mínimo, máximo, índice de frecuencias y cálculos porcentuales.
- ❖ Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.
- ❖ Coeficiente de correlación R de Pearson.
- ❖ Pruebas paramétricas: T de Student para la comparación de medias de variables de asociación.

Los análisis estadísticos se realizaron con el paquete SPSS versión 21, y con la hoja de cálculo de Excel.

Procedimiento:

En primer lugar se estableció el marco teórico, a continuación elaboramos el cuestionario y lo validamos, lo siguiente fue aplicar el cuestionario. El proceso que seguimos para poder llegar a obtener una muestra estadísticamente válida fue:

- ❖ Se llevó el cuestionario a 35 trabajadores de la agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca, quienes resolvieron los cuestionarios brindando la información que necesitaba para realizar la investigación.
- ❖ Se visitó las dependencias de Chilete, Contumaza, y San Marcos, para llenar el cuestionario.
- ❖ Solo en el caso de la agencia de Tongod, el cuestionario se remitió por correo electrónico, debido a la lejanía del lugar.

Con los datos obtenidos se elaboró la base de datos tabulando información en los cuadros de Excel, simultáneamente se filtró en el programa SPSS VERSIÓN 21, para realizar el análisis previsto. Con los datos registrados del cuestionario, procedimos nuevamente a realizar un análisis de fiabilidad global y buscar evidencias de validez de criterio con un análisis factorial confirmatorio.

Se sometió los datos a la prueba de Kolmogorov - Smirnov, para analizar si las variables se ajustaban a una distribución normal, con lo que determinamos con las pruebas paramétricas y no paramétricas.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1. Población y muestra

Población

La población del presente estudio la compone todo el personal de la agencia "1" Cajamarca del Banco de la Nación y sus dependencias que está conformado por un total de 35 personas, relativas a nuestra población interés.

Tabla 5. Población de estudio agencia "1" Cajamarca del Banco de la Nación

Area	Deniminación del puesto	Categoría	Población = Muestra
Administración	Jefe Administrador	Apoderado General	1
Sección de Caja	Jefe de Sección de Caja	Apoderado adjunto	1
Sección de Operaciones	Jefe de Sección de Operaciones	Apoderado adjunto	1
Secretaría	Secretaria	Gestor de Servicios	1
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	Gestor de Servicios	1
Centro de Créditos hipotecarios y Préstamos			
Multired	Analistas de Creditos	Técnico de Créditos	3
Supervisor	Supervisor	Funcionario	1
Promotor de Servicios	Promotor	Gestor de Servicios	2
Atención al Cliente	Gestor de Servicios	Gestor de Servicios	16
Administrador Agencia Dependientes	Jefe Administrador	Funcionario	3
Cajero de Agencia Dependientes	Cajero	Gestor de Servicios	5
Total			35

Fuente: Elaboración propia

Muestra

En el marco de nuestra presente investigación, se ha creído conveniente escoger dentro de la lista de elementos que componen la población, el tipo de **muestreo por conveniencia** que es una técnica no probabilístico

y no aleatorio, utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, además de las siguientes razones:

- Disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra.
- Utilizado en un intervalo de tiempo dado, en nuestro caso en el periodo abril a diciembre 2016.
- Con ésta técnica se pueden observar hábitos, opiniones y puntos de vista más fácil, y para la presente investigación se observaron opiniones y puntos de vista.
- Es rápido el recogo de datos, es sencilla, económica y fácil de obtener resultados.
- Alta calidad de información y mayor consistencia en los resultados.
- No requiere pasar por una lista de verificación para poder dar acceso a la población a ser parte de la muestra.

4.4.2. Unidad de análisis:

Son los treinta y cinco (35) trabajadores de la agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca.

4.4.3. Unidad de observación:

Son:

- a. Variable aprendizaje organizacional y sus tres dimensiones:
Orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento.

- b. Variable Toma de decisiones y sus cuatro (04) dimensiones:
Conocimiento de los resultados, nivel de programabilidad, criterio para la toma de decisiones y el impacto en las decisiones.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para recolectar información sobre el problema en investigación: El aprendizaje organizacional en la toma de decisiones de la agencia "1" del Banco de la Nación - Cajamarca, para el año 2016, se utilizó las siguientes técnicas de investigación:

La encuesta.- Es el método de recopilación de datos acerca de hechos objetivos, opiniones, conocimientos, etc, basado en una interacción directa o indirecta, entre el investigador y todos los trabajadores de la agencia "1" del Banco de la Nación - Cajamarca. De acuerdo a esta definición, la encuesta utiliza como instrumento de recolección de información el cuestionario.

La entrevista: Es la forma que adopta la encuesta, que tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal entre al menos dos individuos. de forma verbal, y que según la clasificación y el grado de interés de la investigación se utilizó como instrumento de recolección de información a la entrevista estructurada.

Análisis documental.- Es un proceso mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales, obteniendo del compendio de documentos normativos en físico del archivo principal y virtual del Portal BN Institucional.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de información

Una vez culminada la depuración de los cuestionarios y entrevistas estructuradas, se seleccionaron las respuestas de acuerdo a las variables formuladas, luego se presentan las gráficas de los resultados y cuadros estadísticos así como de datos en tablas, esquemas, cuadros y ponderaciones, utilizando un procesador sistematizado computarizado EXCEL para realizar la base de datos, tabularla, para almacenar y gestionar datos. ANALIZAR EL SPSS24.

4.7. Confiabilidad y validez del instrumento.

Antes de la aplicación de nuestro instrumento (encuesta) se ha considerado contemplar primero la confiabilidad y validez del instrumento seleccionado, considerando los 40 ítems en la encuesta considerando las dos variables: Aprendizaje organizacional y toma de decisiones, y haciendo el análisis factorial con escala nominal hemos obtenido resultados mayores a 0.9 utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach con el SPSS24 según se muestra en el cuadro, lo que indica que el instrumento es fiable para su aplicación.

Tabla 6. Estadística de fiabilidad

ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH BASADA EN LOS ELEMENTOS TIPIFICADOS	N DE ELEMENTOS
,955	,956	40

4.8 Matriz de consistencia metodológica

Tabla 7. Matriz de consistencia metodológica

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
<p>PRINCIPAL:</p> <p>¿Cómo influye el aprendizaje organizacional para la toma de decisiones gerenciales en la agencia “1” del Banco de la Nación – Cajamarca para el año 2016?.</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Analizar el aprendizaje organizacional para determinar su influencia para la toma de decisiones de la agencia “1” del Banco de la Nación – Cajamarca para el año 2016.</p>	<p>PRINCIPAL:</p> <p>La toma de decisiones en la agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca es deficiente y está determinado por el limitado aprendizaje organizacional.</p>
<p>SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA:</p> <p>a. ¿Cuáles son los factores claves que caracterizan el aprendizaje organizacional?.</p> <p>b. ¿Cuáles son los elementos que determinan el proceso de toma de decisiones?.</p> <p>c. ¿Cuál es la relación entre el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones de la agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca para el año 2016?.</p>	<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>a. Identificar los factores claves que caracterizan el aprendizaje organizacional de la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca.</p> <p>b. Identificar los elementos que determinan la el proceso de toma de decisiones en la agencia “1” del Banco de la Nación – Cajamarca.</p> <p>c. Determinar el la relación entre el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones de la agencia “1” del Banco de la Nación – Cajamarca.</p>	<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>H1. Los factores claves que caracterizan el aprendizaje organizacional son: Orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento.</p> <p>H2. Los elementos que determinan el proceso de toma de decisiones son: Conocimiento de resultados, nivel de programabilidad, criterio para la toma de decisiones y su impacto para la toma de decisiones.</p> <p>H3. Existe relación entre el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.</p>

Matriz de consistencia metodológica

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	TECNICAS / INSTRUMENTOS
Aprendizaje Organizacional	Orientación al aprendizaje	Compromiso de directivos y trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Promover nuevas ideas. - Se promueve inclusión financiera. - Fortalecer la gestión. - Fomenta la iniciativa. - Formación interna. - Impulsar acuerdos de colaboración. 	Liker	Encuesta / Cuestionario / Análisis documental
		Apertura y experimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Ideas innovadoras recompensadas. - Errores o fallas discutidas constructivamente - Cuestionar metodología de trabajo. 		
		Desaprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Romper con paradigmas tradicionales. - Resistir al cambio. 		
	Conocimiento compartido	Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir los problemas. - Comunicación es rápida, sencilla y práctica. - Utiliza anexos, teléfonos fijos, correos, portal web para comunicarte. 	Liker	
		Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Forman equipos de trabajo. - Se comparte conocimiento a través del diálogo. - Efectiva resolución de conflictos. - Se adoptan las recomendaciones. 		
		Visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> - Se comunican los planes, objetivos y metas. - Las metas y logros de la agencia se comunican. - Se tiene una visión en común. 		
	Retención y recuperación del conocimiento.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Se dan a conocer los documentos de gestión. - Las políticas, archivos y base de datos proporciona información. - Las Directivas, circulares, memorandos son soporte suficiente. - Se recogen propuestas. 	Liker	
		Tecnología de información	<ul style="list-style-type: none"> - El Saraweb, Emulador y aplicativos brindan información necesaria para el trabajo. - El Saraweb, Emulador y aplicativos brindan soporte para toma de decisiones. 		

Matriz de consistencia metodológica

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS	TECNICAS / INSTRUMENTOS
Toma de decisiones gerenciales	Conocimiento de los resultados	Certeza	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica rápidamente un problema. - Solicita el apoyo para resolver el problema. - Pone todos los recursos disponibles para tomar una decisión. 	Liker	Encuesta / Cuestionario / Análisis documental
		Probabilidad de ocurrencia (riesgo)	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica múltiples resultados para cada alternativa. 		
		Probabilidad de incierto (incertidumbre)	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica múltiples consecuencias para cada alternativa. 		
	Nivel de programabilidad	Decisiones programadas	<ul style="list-style-type: none"> - Programa la toma de decisiones. 	Liker	
		Decisiones no programadas			
	Criterio para la toma de decisiones	Grado de autoridad	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un grado de autoridad jerárquica que le faculta funcionalmente tomar las decisiones. 	Liker	
		Nivel de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un grado de conocimiento para tomar las decisiones. - Se busca información de otras áreas o fuentes externas. 		
	Impacto de las decisiones	Cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - La toma de decisiones se enfocan al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. - Cuando toma una decisión evalúa cuáles son los posibles riesgos y beneficios que los acompaña. 	Liker	
		Desarrollo de capacidades del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfocan al desarrollo de las capacidades de las personas. - Se evalúa los resultados para comprobar su efectividad. 		

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos aplicados a los trabajadores de la agencia “ 1” del Banco de la Nación Cajamarca y sus dependencias, en base a la información recogida mediante las técnicas e instrumentos de estudios en datos cuantitativos de análisis descriptivo e inferencial, las que se objetivizan mediante cuadros estadísticos y gráficos de acuerdo a la hipótesis de trabajo y su relación con cada una de las manifestaciones de las variables.

Cabe señalar que los resultados obtenidos son terminantes de las causalidades y relaciones establecidas, que incorpora los aportes de dicha investigación que recogen teorías que estudian la influencia del aprendizaje organizacional para la toma de decisiones y la adecuación a las exigencias de la especificidad de la realidad.

5.1. Presentación de resultados

Luego de aplicar los 35 cuestionarios a los trabajadores de la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca, se procesó SPSS 24, obteniendo los siguientes resultados.

En primer lugar, señalo que se ha separado la información en dos grupos de acuerdo al cuestionario ejecutado: 1) Análisis estadístico descriptivo de las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional y 2) Análisis estadístico descriptivo de las dimensiones de la variable toma de decisiones.

5.1.1. Análisis estadístico descriptivo de la variable aprendizaje organizacional

Para el procesamiento en el SPSS de todo los ítems de esta variable se han considerado los siguientes valores:

Nunca	= 1	ítem insatisfactorio
Rara vez	= 2	ítem mínimo
Casi siempre	= 3	ítem bueno, por sobre el estándar
Siempre	= 4	ítem adecuado

Tabla 8. Dimensión 1 - Orientación al aprendizaje

DIMENSIONES	D1: ORIENTACION AL APRENDIZAJE										
	¿Se proponen nuevas ideas para ampliar la cobertura de los productos y servicios?	¿Se promueve la inclusión financiera y se crea valor social?	¿Se realizan acciones para fortalecer la gestión a fin de responder a las demandas y retos?	¿Se fomenta la iniciativa, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos?	¿Se organiza formación interna para ocupar puestos claves?	¿Se impulsa acuerdos de colaboración con universidades u otras empresas para intercambiar experiencias y conocimientos?	¿Las ideas innovadoras que se proponen son recompensadas ?	¿Los errores o fallas que se suscitan son discutidas constructivamente?	¿Se impulsa a que se cuestione la metodología del trabajo?	¿Se rompe con los paradigmas tradicionales para ver las cosas en nuevas y diferentes formas?	¿Se resiste al cambio?
Tipo / Indicador	AO-01	AO-02	AO-03	AO-04	AO-05	AO-06	AO-07	AO-08	AO-09	AO-10	AO-11
N° Válidos	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Media	2.94	3.26	2.80	2.57	2.09	1.89	2.26	1.97	2.17	2.11	2.03
Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Moda	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Desviación	0.873	0.741	0.785	0.778	0.887	0.832	0.886	0.891	0.857	0.867	1.014
Varianza	0.761	0.550	0.617	0.605	0.787	0.692	0.785	0.791	0.734	0.751	1.029
Mínimo	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Fuente: Cuestionario para la medición del Aprendizaje Organizacional y la toma de decisiones

* Data procesada en SPSS24

Tabla 9. Dimensión 2 - Conocimiento compartido

DIMENSIONES	D2: CONOCIMIENTO COMPARTIDO									
	¿Cuando ocurre un problema, éste se comparte entre los trabajadores ?	¿La comunicación interna es rápida, sencilla y práctica?	¿Se utilizan los anexos, teléfonos fijos, fax, celulares, correos o portalweb para comunicarse?	¿Se forman equipos de trabajos?	¿En los equipos de trabajo, se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo?	¿Existe una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo?	¿Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajos son adoptadas?	¿Se comunican con claridad los objetivos, planes y metas anuales que se pretende alcanzar?	¿Las metas y logros de la agencia, son comunicados a todos sus miembros?	¿Se tiene una visión en común acerca del aporte de su trabajo al logro de los objetivos organizacionales?
Tipo / Indicador	AO-12	AO-13	AO-14	AO-15	AO-16	AO-17	AO-18	AO-19	AO-20	AO-21
N° Válidos	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Media	2.26	2.57	3.29	2.43	2.54	2.31	2.40	2.83	2.94	2.60
Mediana	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00
Moda	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3
Desviación	0.919	0.815	0.750	0.917	0.980	0.900	0.812	0.785	0.998	0.914
Varianza	0.844	0.664	0.563	0.840	0.961	0.810	0.659	0.617	0.997	0.835
Mínimo	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Fuente: Cuestionario para la medición del Aprendizaje Organizacional y la toma de decisiones

* Data procesada en SPSS24

Tabla 10. Dimensión 3 - Retención y recuperación del conocimiento.

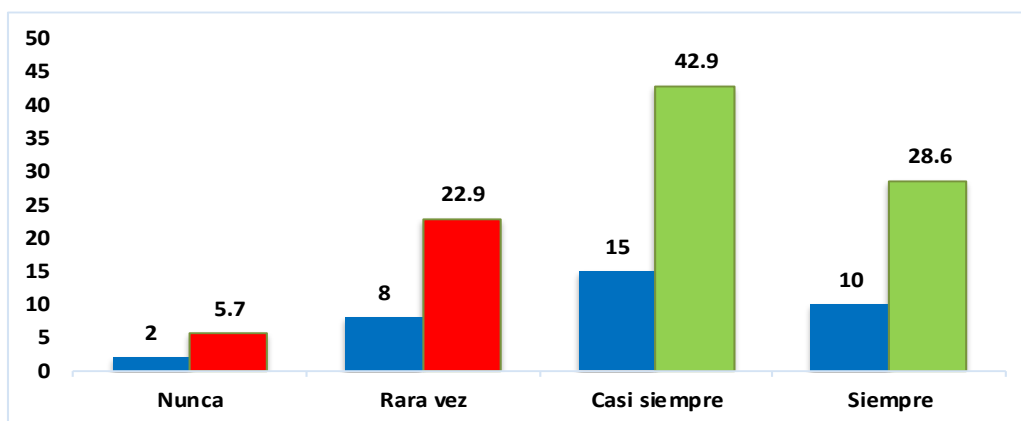
DIMENSIONES	D3: RETENCION Y RECUPERACION DEL CONOCIMIENTO					
Tipo / Indicador	¿Se dan a conocer los documentos de gestión: MOF, ROF, RIT, CAP y TUPA?	¿Las políticas, archivos y base de datos del Banco de la Nación proporciona información necesaria para realizar el trabajo?	¿Las directivas, circulares, manuales, y memorandos son de soporte suficiente para el trabajo individual de los miembros de la agencia?.	¿Existen procedimientos administrativos que recogen propuestas de mejora?	¿El Saraweb, Emulador, BDUC, Abside, MIG y Aplicativos Diversos brindan la información necesaria para realizar el trabajo?	¿El Saraweb, Emulador, BDUC, Abside, MIG, Aplicativos Diversos sirven de soporte para la toma de decisiones en la agencia?
	AO-22	AO-23	AO-24	AO-25	AO-26	AO-27
N° Válidos	35	35	35	35	35	35
Media	2.97	2.97	2.94	2.57	3.09	2.91
Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Moda	3	3	3	3	3	3
Desviación	0.747	0.747	0.639	0.739	0.702	0.702
Varianza	0.558	0.558	0.408	0.546	0.492	0.492
Mínimo	1	1	2	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4

Fuente: Cuestionario para la medición del Aprendizaje Organizacional y la toma de decisiones

*** Data procesada en SPSS24**

INDICADOR AO 01:

Figura 4. Se proponen nuevas ideas para ampliar la cobertura de los productos y servicios



Análisis y discusión:

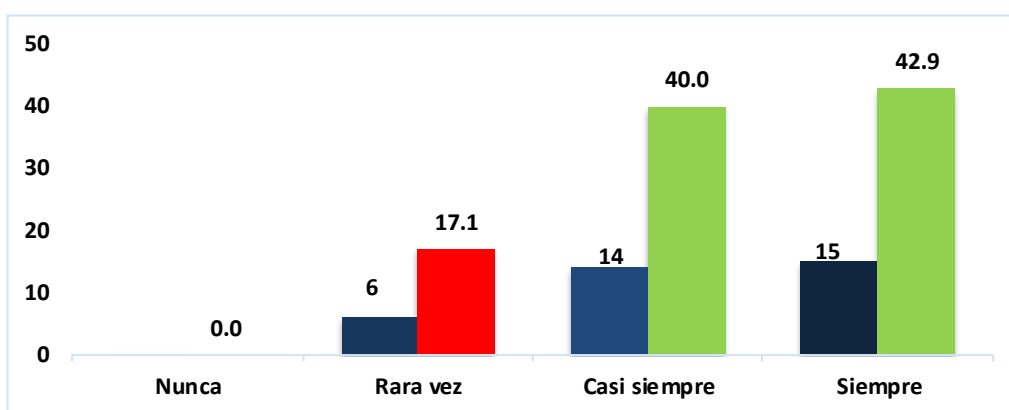
Como se aprecia en la figura, de los 35 trabajadores encuestados, 02 respondieron nunca, 08 rara vez, 15 trabajadores casi siempre y 10 siempre. Un total de 25 trabajadores del total ubicado en los dos últimos rangos de la tabla que representan el 71.5%, si proponen nuevas ideas a sus jefes inmediatos para ampliar la cobertura de los productos y servicios del Banco de la Nación, y que se encuentran superando el promedio estadístico.

Del indicador analizado, según la percepción de los encuestados, se puede afirmar que existe predominio de este indicador y se relaciona a la teoría de investigación propuesto por Slater & Narver (1995): “La orientación del aprendizaje se refiere a la actitud de los directivos para considerar el aprendizaje como factor clave, a fin de que con ésta se logre que los miembros de la organización comprendan su importancia y se involucren en su consecución”.

Es decir los trabajadores se involucran más en sus tareas, conociendo los procedimientos operativos, administrativos y contables e identificando puntos claves estratégicos que se necesitan para contribuir al logros de los objetivos organizacionales.

INDICADOR AO 02:

Figura 5. Se promueve la inclusión financiera y se crea valor social



Análisis y discusión:

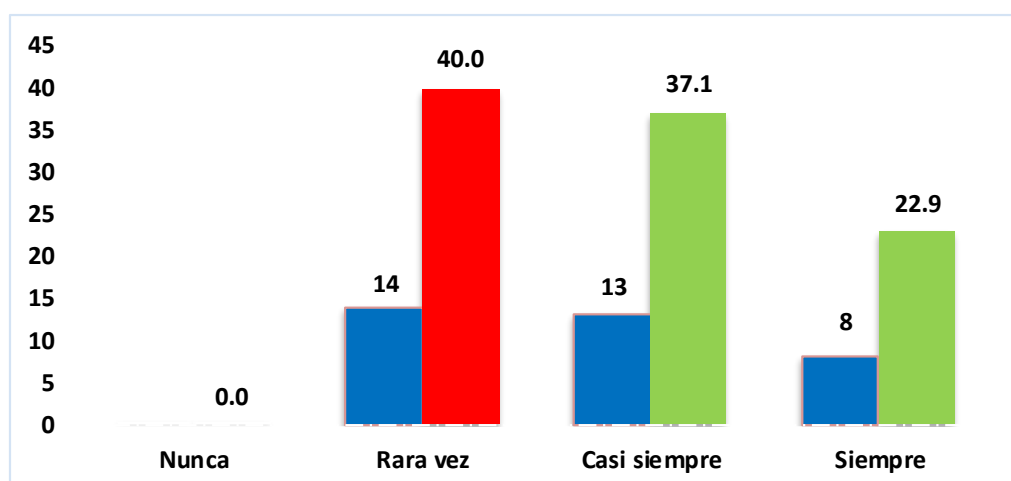
Como se aprecia en la figura, 06 trabajadores respondieron “rara vez”, 14 trabajadores indicaron “casi siempre”, y 15 trabajadores “siempre”. Del total de trabajadores, el 82.9% de trabajadores, es decir 29, si promueven la inclusión financiera y si crean valor social y un 17.1% no lo hace .

El 82% de trabajadores tienen la capacidad de promover los productos y servicios de la institución a aquellas personas que no gozan de ellas y crear valor social a través de un compromiso ético y social con los clientes, como la apertura de nuevos canales de atención en lugares donde no llega la banca privada, en localidades como: Tongod, Chilete,

Encañada, Matara, Namora y otras zonas, accediendo a un servicio público de pago de telefonía, giros nacionales, pagos de tributos, etc. Hecho que se alinea a: “Un trabajador basado en un conocimiento individual fortalece a su organización compartiendo sus conocimientos ya procesados a través del desarrollo de nuevos conceptos, relaciones, reglas de decisión y actuación, así como de la resolución de problemas y luego los exterioriza al colectivo, obteniendo los resultados esperados”. (Friedman, 2001, p. 398)

INDICADOR AO – 03:

Figura 6. Se realizan acciones para fortalecer la gestión a fin de responder a las demandas y retos



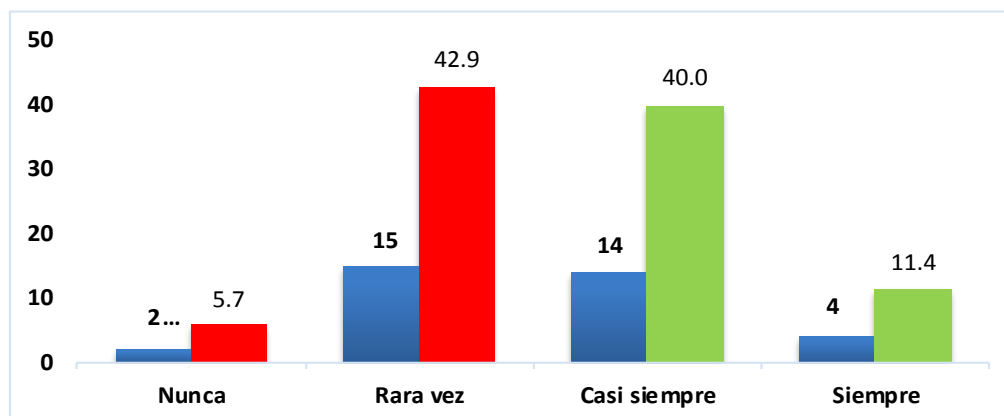
Análisis:

Como se aprecia en la figura, el 40% de trabajadores respondieron “rara vez”, el 37.1 % “casi siempre” y un 22.9 % indicaron “siempre”.

Identificamos que 21 trabajadores representan el 60% y si se comprometen con las actividades que realiza la administración y 14 trabajadores que solo representa el 40% se resiste hacerlo.

INDICADOR AO – 04:

Figura 7. Se fomenta la iniciativa, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos



Análisis y discusión:

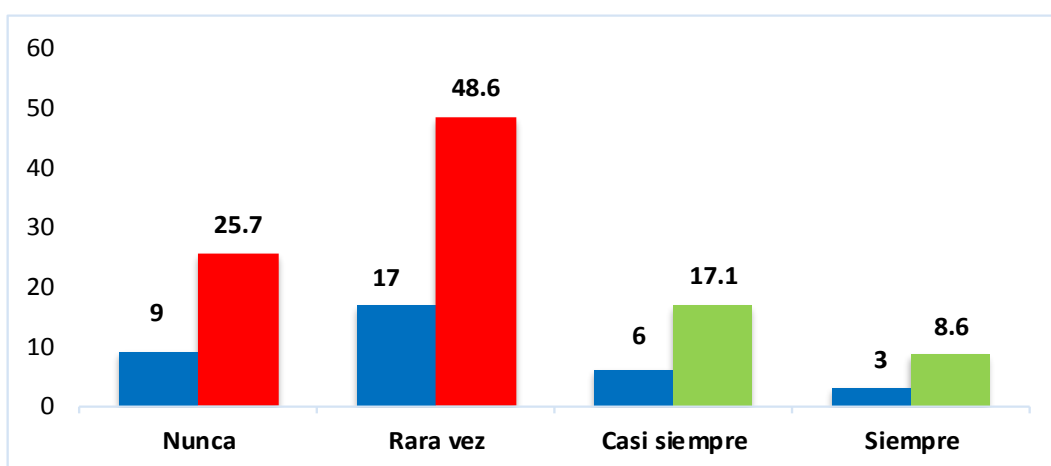
Como se aprecia en la figura, el 5.7% y el 42.9% de trabajadores respondieron “nunca” y “rara vez” respectivamente, sumando un 48.6% y 14 trabajadores respondieron “casi siempre” y 4 “siempre”, lo que representa un acumulado del 51.4%.

Al analizar estos resultados, se observa que si se cumple esta regla porque se obtienen datos afirmativos que supera el promedio, pero si tomamos datos agrupados como el caso del 1er y 2do intervalo, deducimos que los resultados no son los óptimos porque la respuesta de un (01) trabajador marca la diferencia e inclina los resultados positivamente hacia el otro lado, pero sin duda hay trabajo por hacer de la administración al momento de formar trabajadores que puedan cumplir con estas características, y para (Barker y Camarata: 1998, p.448) estos resultados sólo se dan: “Cuando los empleados reciben el mensaje constante de que la organización los valora y cuida, ellos recíprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo su

responsabilidad, teniendo claridad y sentimiento de orgullo en el desarrollo de su trabajo”.

INDICADOR AO – 05:

Figura 8. Se promueve formación interna para ocupar puestos claves



Análisis y discusión:

Como se puede apreciar en la figura, el 25.7% de trabajadores “nunca” promueven formación interna para ocupar puestos claves, el 48.6 % de trabajadores responden a las distintas opciones “rara vez”, lo cual genera gran preocupación a los esfuerzos que se desarrolla en este tipo de acción. El 17.1% y el 8.6% responden “casi siempre” y “siempre”, respectivamente.

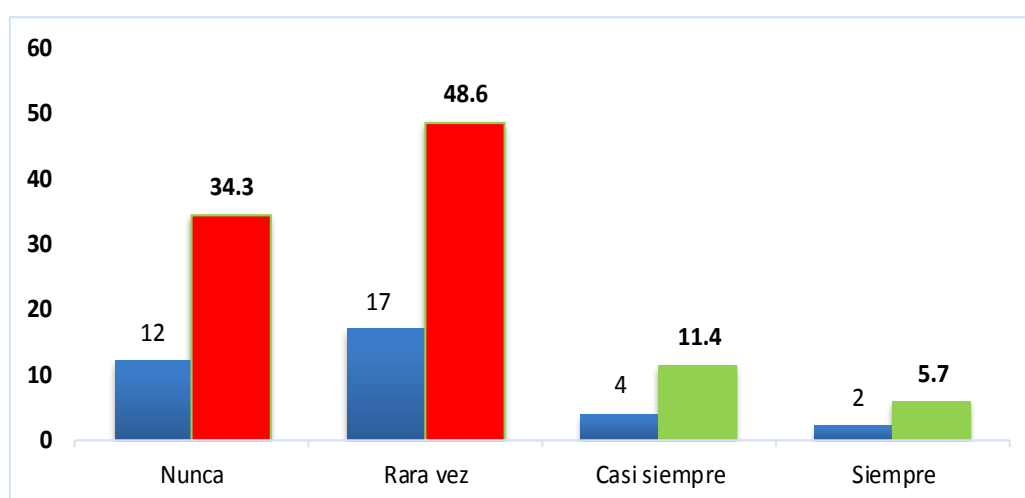
Se denota una debilidad en este aspecto, puesto no se logran los objetivos esperados en el promedio de trabajadores; y las acciones y esfuerzos de los jefes superiores no es suficiente para entrenar a su personal y ocupen puestos claves dentro de la agencia bancaria, entendiéndose que la formación interna es una herramienta muy

importante en la organización que apuesta por potenciar el talento de los formadores internos, refiriéndose a la enseñanza y transmisión de conocimiento, nuevas ideas y experiencias de aprendizaje que pueden ser aplicadas al trabajo diario en la oficina, con el fin de superar imprevistos.

Ciborra & Andreu (2001) abordan el aprendizaje organizacional desde el enfoque de recursos y capacidades por lo que le dan un papel estratégico dentro de las organizaciones al hacerlo responsables de la serie de transformaciones, por las cuales los recursos estándares, disponibles en el mercado son usados y combinados dentro del contexto organizacional de cada empresa para producir capacidades que puedan ser la fuente de ventaja competitiva. Es decir, que si no hay aprendizaje organizacional difícilmente existirá desarrollo de capacidades nucleares o distintivas.

INDICADOR AO – 06:

Figura 9. Se impulsa acuerdos de colaboración con universidades u otras empresas para intercambiar experiencias y conocimientos



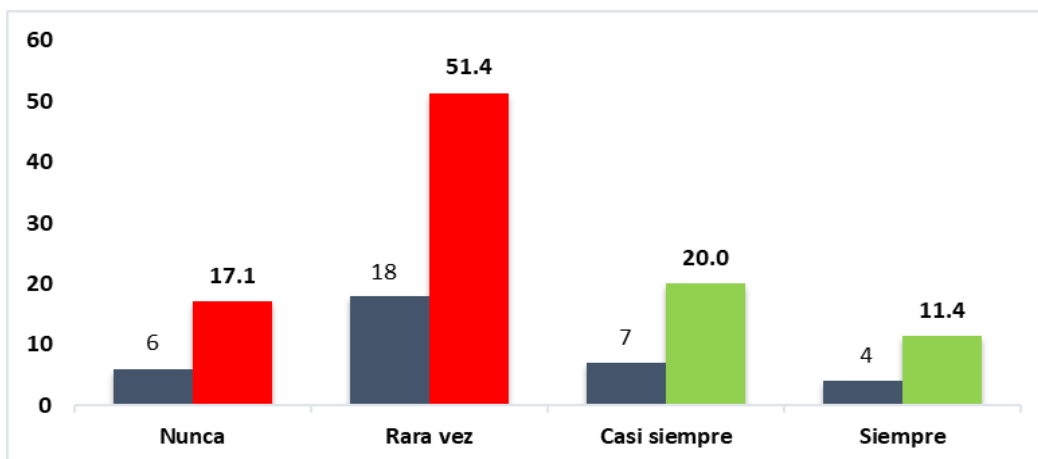
Análisis y discusión:

Como se puede apreciar en la figura, el 34.3% de trabajadores señala “nunca”, el 48.6% de trabajadores indican “rara vez”, y en acumulativo de los dos primeros intervalos la descripción de resultados es negativa. El 11.4% y 5.7% respondieron “casi siempre” y “siempre” respectivamente.

El intercambio de conocimientos sea interno o externo; permite entre sus miembros integrarlos y hacerlos colectivos para el logro de los objetivos comunes. Es importante que la administración tenga claro que se debe intercambiar culturas y tradiciones organizacionales con entidades financieras, universidades y otros, promoviendo un sentido de continuidad temporal, reconociendo la importancia de las relaciones basadas en la información, el intercambio de bienes y servicios y sentimientos, en contraposición a las relaciones basadas en la tradicional líneas de autoridad, jefe y subordinado. Por lo que es importante crear condiciones facilitadoras para el desarrollo del aprendizaje organizacional desarrollando políticas participativas, sistemas de control que faciliten retroalimentación útil, intercambio interno y externo que alimente el ajuste y la adaptación mutuos. Es por ello que en este punto se demuestra una evidente debilidad para la agencia bancaria.

INDICADOR AO – 07:

Figura 10. Las ideas innovadoras que se proponen son recompensadas



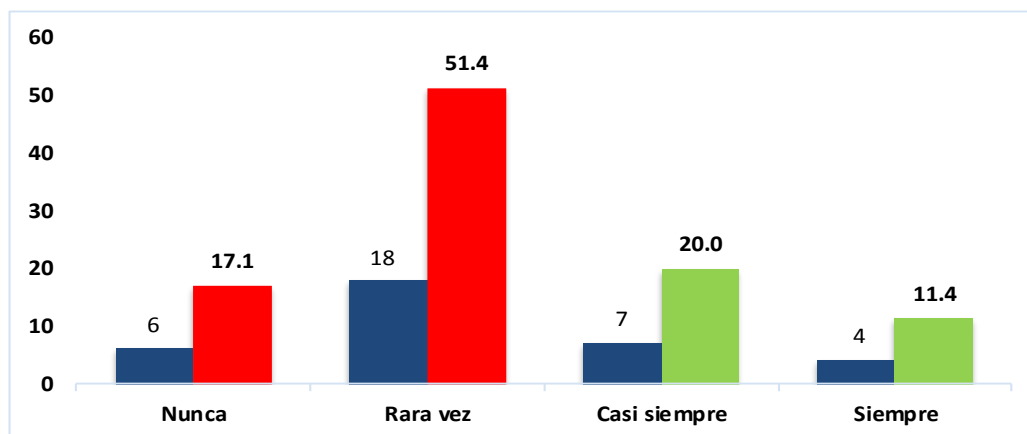
Análisis y discusión:

En la figura se puede apreciar, el 17.1 % de trabajadores aseveran que “nunca” las ideas innovadoras que se proponen son recompensadas. El 51.4 % de trabajadores indican que “rara vez”, el 20.0 % y el 11.4 % señalaron “casi siempre” y “siempre” respectivamente, alejándose en su respuestas del promedio estadístico.

Los resultados a esta pregunta nos indican que se deben reformular los planes de acción que involucren más a los trabajadores fomentando su participación y colaboración para generar nuevas propuestas en desarrollo de una mejor gestión, y mejorando los buenos servicios que se otorgan en pro de la organización, así como estimular y reconocer las propuestas aplicadas. Los beneficios de su correcta aplicación reflejará un mejor desempeño.

INDICADOR AO – 08:

Figura 11. Los errores o fallas que se suscitan son discutidas constructivamente



Análisis y discusión:

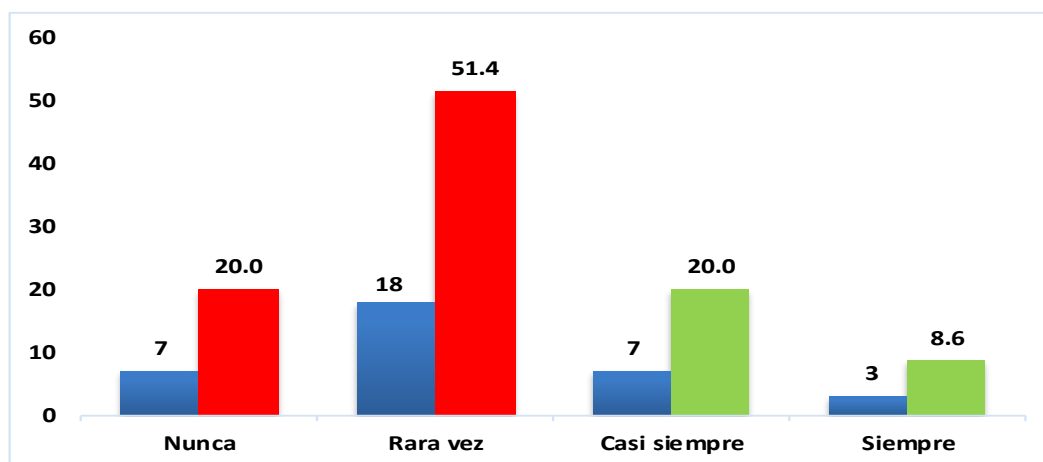
Como se puede apreciar en la figura, el 17.1% de trabajadores respondieron que “nunca” y 51.4 % “rara vez”, en las opciones de “casi siempre” y “siempre” concluyen con un resultado acumulado de 25.7% , afirmando lo contrario.

Los resultados obtenidos en esta investigación son claves en determinar que no existe una metodología o práctica que permitan discutir abiertamente los errores o fallas en las actividades que realicen los trabajadores, identificando falta de comunicación y trabajo en equipo entre los miembros, sea para resolverlos u omitirlos.

Precisamente, “Es el aprendizaje organizacional el que contribuye a superar estos problemas, el usar estrategias de aprendizaje para convertirse en una empresa líder requiere que se adopten practicas administrativas como: La habilidad de aprender de fallas y sucesos pasados y se capitalicen en sus capacidades y cultura la fuera competitiva”. (Slocum, Lei, & McGill, 1992)

INDICADOR AO – 09:

Figura 12. Se impulsa a que se cuestione la metodología del trabajo



Análisis y discusión:

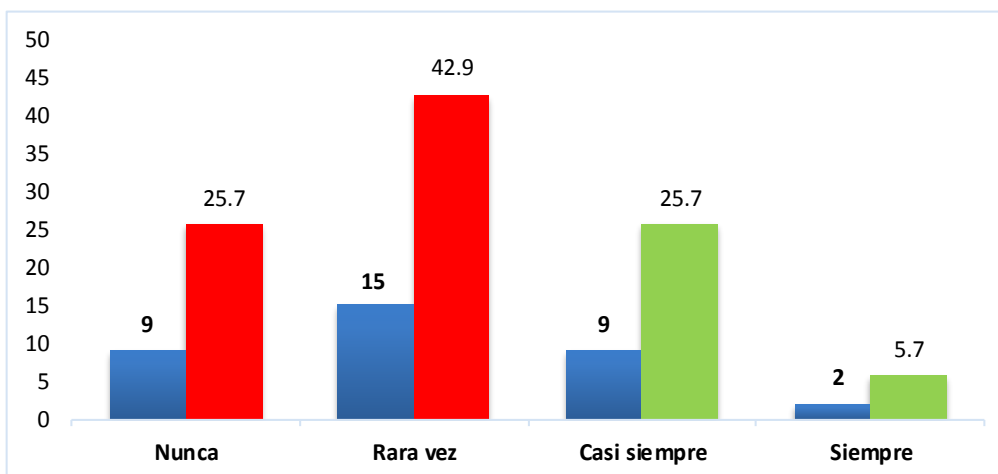
Como se puede apreciar en la figura, el acumulado de 61.4% de trabajadores en los dos primeras opciones señalaron “nunca” y “rara vez”, sólo el 28.6 % de trabajadores señalaron lo contrario, es decir, si se impulsa a que se cuestione el método de trabajo.

El aprendizaje no tiene lugar de forma natural, espontánea y progresiva en la organización, requiere impulsarlo creando las condiciones adecuadas y retirando los obstáculos que los bloquean. Existen barreras de distintos tipos que pueden obstaculizar el aprendizaje y por mencionar uno de ellos que se relaciona a los resultados de nuestra pregunta, es el bloqueo psicológico y cultural para ser explícito:

La rutina defensiva Argyris (1999), es decir lo que las personas habitualmente desarrollan para protegerse de situaciones amenazantes, y que acaban afectando su habilidad para definir y resolver problemas y su capacidad para aprender, hecho que origina que no se impulse el cuestionamiento a la metodología del trabajo de los jefes superiores de la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca.

INDICADOR N° AO – 10:

Figura 13. Se rompe con los paradigmas tradicionales para ver las cosas en nuevas y diferentes formas



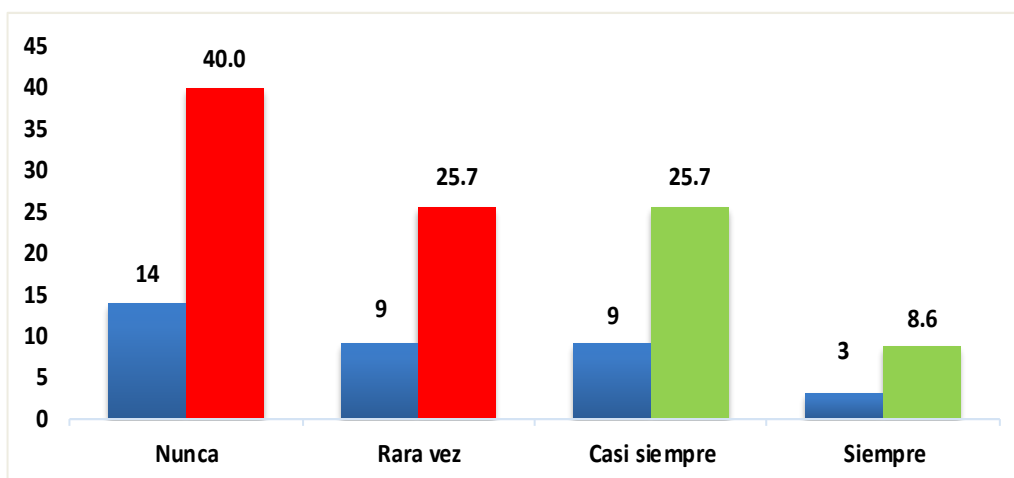
Análisis y discusión:

Como se puede apreciar en la figura, el 25.7% de trabajadores respondieron que “nunca”, el 42.9 % señalaron que “rara vez”, teniendo un acumulado de 68.6 % de trabajadores que indican negativamente, y sólo el 31.4 % de trabajadores señalan lo contrario.

De los resultados obtenidos, concluimos en serias anomalías en este aspecto, las respuestas de los trabajadores se alejan de los resultados esperados, ya que la forma rutinaria y segura de hacer siempre las cosas, conlleva a interrumpir el aprendizaje, pues se colocan barreras individuales, con la mínima apertura a observar distintas formas de resolver problemas y no asimilar claramente el concepto de desaprender, es decir, deshacerse de aquellos conocimientos que resulten obsoletos y equivocados, “provocando desajustes temporales entre los cambios que tienen lugar en el ambiente y el descubrimiento de los mismos por parte de la organización”, (Hedberg, 1997.)

INDICADOR AO – 11:

Figura 14. Se resiste al cambio



Análisis y discusión:

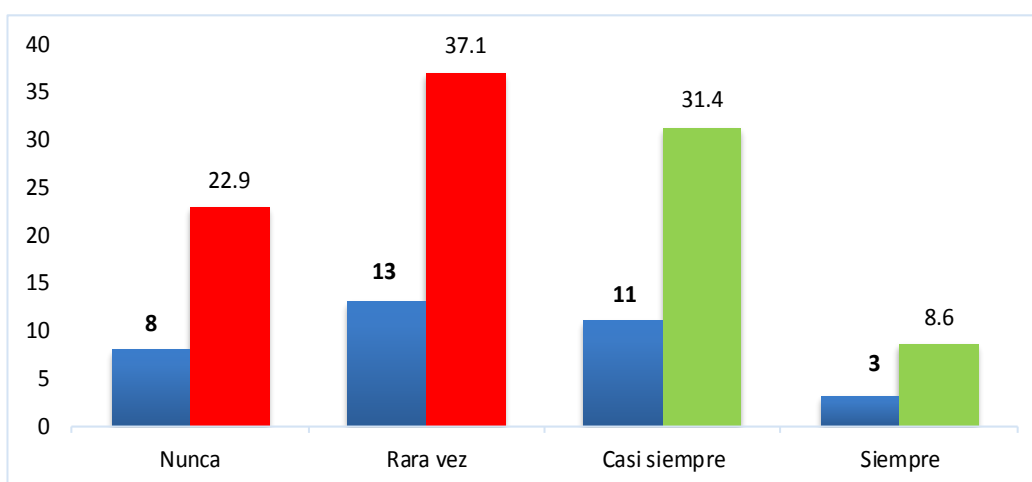
Tomando los datos de los trabajadores que respondieron a las primeras opciones de 40.0 % y 25.7 %, “nunca” y “rara vez” respectivamente y representan un número importante de 23 trabajadores, indican que no hay una resistencia al cambio, y tomando datos agrupados de las dos últimas opciones, solo el 34.3% de trabajadores opinan lo contrario.

Es uno de los grandes desafíos de las organizaciones tradicionales y complejas, pues la estructura de la agencia bancaria es tan rígida como sus procesos que les permita operar con conocimiento y experiencia, sosteniendo aún con modelos clasistas que forman barreras a los cambios. Habitualmente las estructuras centralizadas y mecánicas tienden a reforzar la exhibición de conductas y el mantenimiento de creencias y acciones del pasado, mientras que las orgánicas y descentralizadas promueven la desvinculación con el pasado y la crítica de las creencias.

Por ejemplo, los trabajadores de la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca dan cumplimiento a las directrices impartidas por su jefes superiores, sobre nuestro papel agresivo de fomentar una mejor gestión comercial, sin embargo cuando el personal - para llegar a estos objetivos- incluye algunas estrategias en base a su conocimiento y experiencia como el uso de la tecnología móvil o aplicaciones web, se le limita señalando que no es la forma de hacer las cosas, pues estas situaciones pueden generar incertidumbre y descontrol, y seguramente problemas administrativos y legales.

INDICADOR N° AO – 12:

Figura 15. Cuando ocurre un problema, éste se comparte entre los trabajadores



Análisis y discusión:

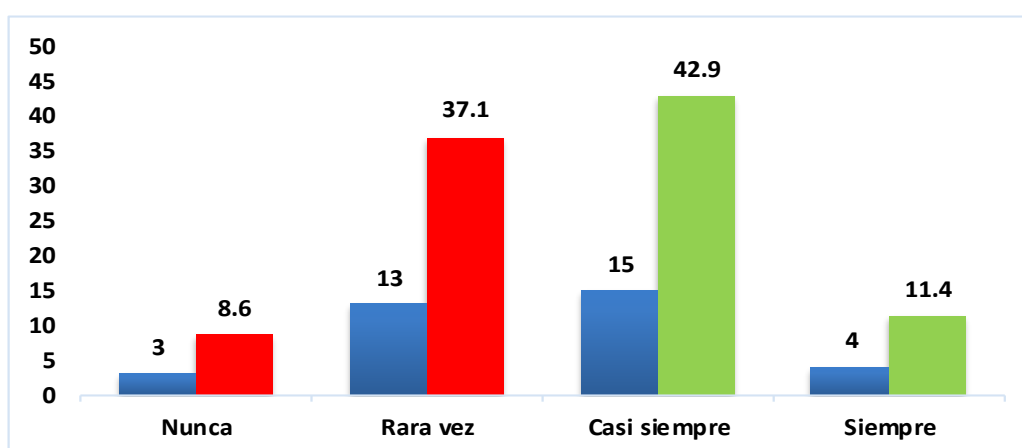
Como se puede apreciar en la figura, 08 trabajadores señalaron que cuando ocurre un problema “nunca” se comparte entre los trabajadores, 13 o el 37.1% de trabajadores señalan que “rara vez” cuando ocurre un problema éste se comparte entre los trabajadores. Ya en estas dos respuestas tenemos un 60 % de trabajadores, exigible más del promedio,

para señalar que existe un problema dentro de la concepción del aprendizaje organizacional.

Debido a la ausencia de conceptos claros como comunicación, socialización, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros, que pueden ser factores importantes para la implementación de un aprendizaje organizacional. Estas prácticas son procesos que deberían integrarse en las actividades diarias de los trabajadores para permitir gestionar un aprendizaje eficaz y responsable y que debe replicarse en esta agencia.

INDICADOR N° AO – 13:

Figura 16. La comunicación interna es rápida, sencilla y práctica



Análisis y discusión:

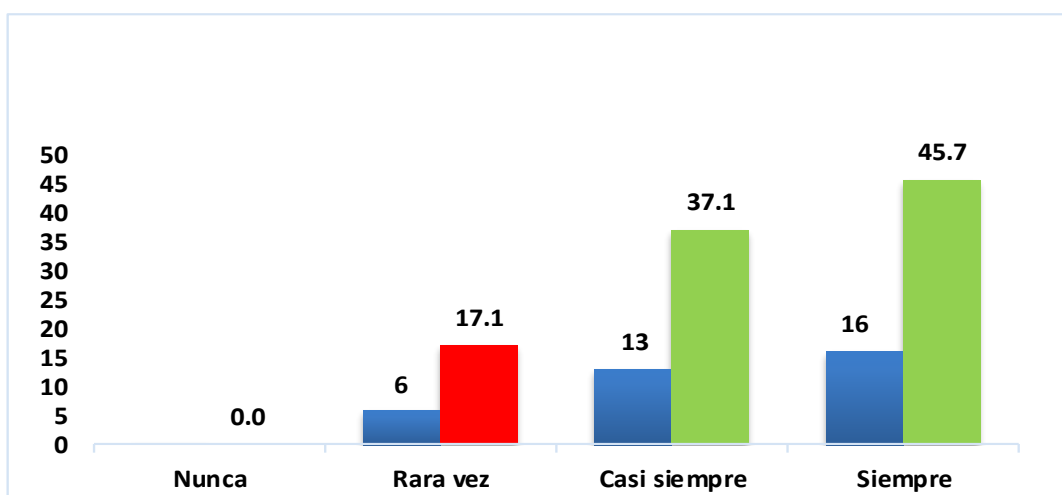
El acumulado de 45.7% de trabajadores respondieron que “nunca” y “rara vez” la comunicación interna es rápida, sencilla y práctica. Tomando datos agrupados de las dos últimas respuestas a las alternativas, el 42.9% y 11.4% de trabajadores “casi siempre” y “siempre” respectivamente, respondieron que la comunicación interna es rápida, sencilla y práctica, demostrando que sea el tipo de comunicación que se utilice, dentro de la agencia bancaria, es eficiente.

Denotamos una fortaleza en los resultados a la pregunta señalada a los trabajadores, acciones que deben ser tomadas en cuenta por la administración del Banco de la Nación - Cajamarca, si se espera obtener los resultados previsibles año a año, pues no se debe olvidar que la comunicación interna de toda organización esta inmersa en la cultura organizacional, es decir por el conjunto de valores, referencia, hábitos, mitos, signos, etc., que fundamentan la concepción que la organización tiene de si misma.

Una buena gestión de la comunicación interna permite desplegar el aparato comunicacional destinado al personal, para el logro de los objetivos estratégicos de la institución, promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las relaciones interpersonales y de la institución, reducir focos de conflicto interno y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

INDICADOR N° AO – 14:

Figura 17. Se utilizan los anexos, teléfonos fijos, fax, celulares, correos o portalweb para comunicarse

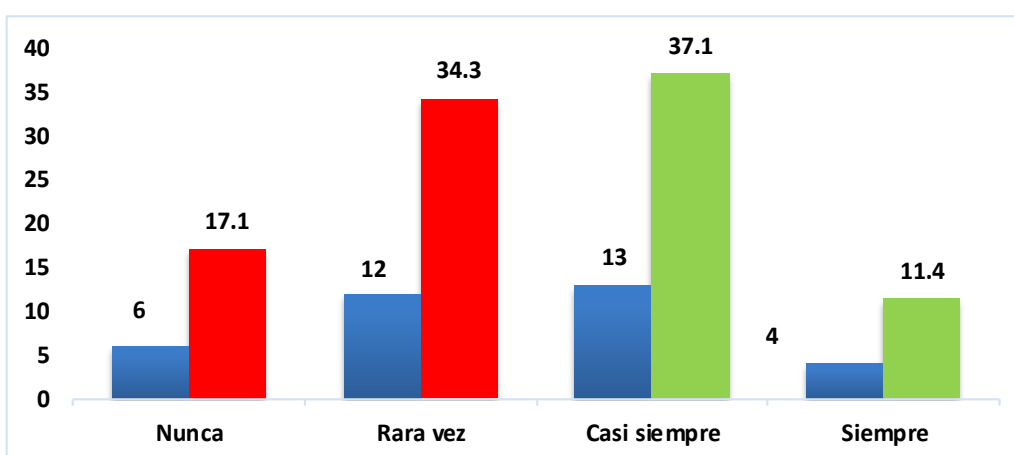


Análisis:

Seis (06) trabajadores respondieron rara vez, 29 trabajadores que representan el 82.8% de la muestra de estudio, manfiestan que si se utilizan los anexos, teléfonos fijos, fax, celulares, correo o portal web para comunicarse, lo cual denota el uso de herramientas de comunicación para resolver cualquier duda o consultas de los clientes, siendo una entidad que maneja un sin número de productos y servicios, la importancia de esta era más que exigible y de uso obligatorio.

INDICADOR AO – 15:

Figura 18. Se forman equipos de trabajo



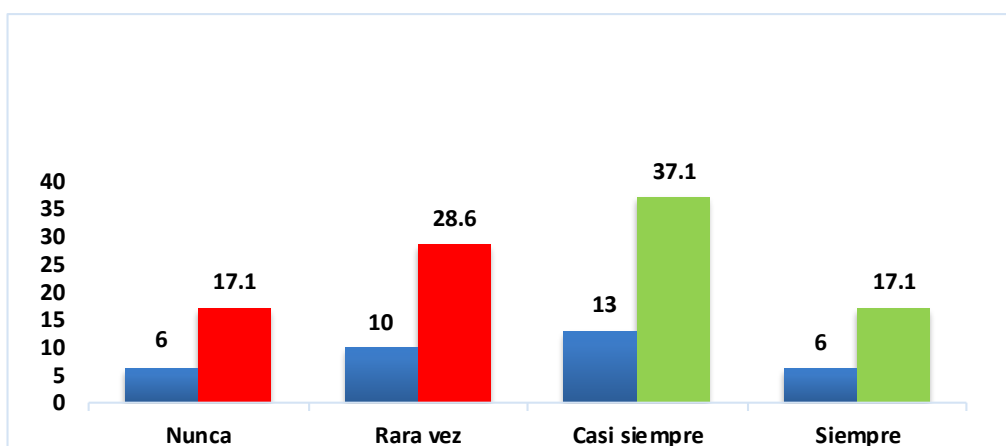
Análisis y discusión:

Como se muestra en la figura, el 17.10% y 34.3% de trabajadores respondieron “nunca” y “rara vez” respectivamente, forman equipos de trabajo. El 37.1% y 11.4% de trabajadores respondieron “casi siempre” y “siempre” respectivamente, se forman equipos de trabajo.

Ante los resultados, la administración de la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca, demuestran problemas para que formen equipos de trabajo en su totalidad, y alcanzar objetivos comunes de la organización, denotando una “no” articulación adecuada para el trabajo y obtener resultados positivos. Son los jefes superiores quienes deberían de tomar la iniciativa para el cumplimiento de actividades comerciales, operativas y de atención al público, por lo que es importante la influencia de teorías del aprendizaje organizacional en colectivo.

INDICADOR N° AO – 16:

Figura 19. En los equipos de trabajo, se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo



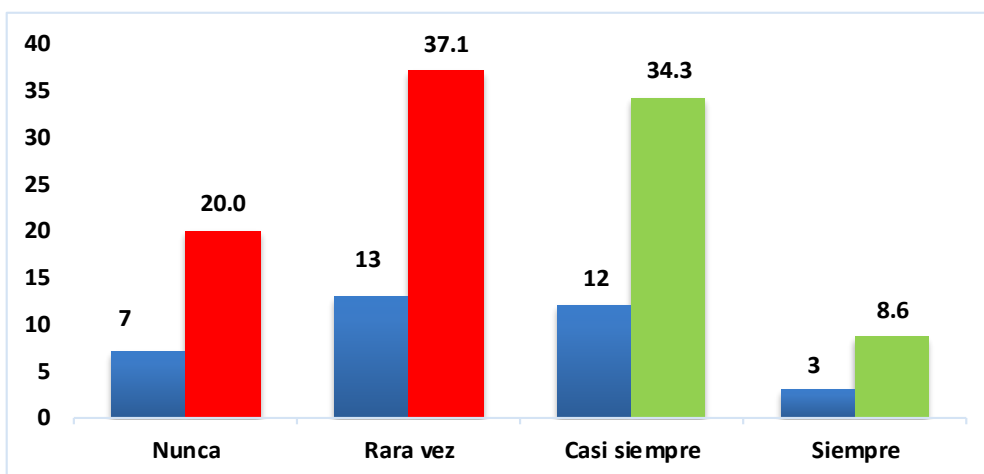
Análisis:

En la figura se muestra, el 45.7% de los trabajadores de la muestra de estudio y ubicados en las dos primeras categorías respondieron que “nunca” y “rara vez” en los equipos de trabajo se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo, datos que no llegan al promedio esperado. 19 trabajadores de la muestra de estudio y que

representan el 54.2%, respondieron “casi siempre” y “siempre” respectivamente y que resalta la capacidad organizacional para difundir el conocimiento entre sus miembros e integrarlo para el logros de sus objetivos comunes, y que estaría asociado a tres elementos: Una apropiada comunicación, el trabajo en equipo y una visión compartida.

INDICADOR N° AO – 17:

Figura 20. Existe una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo



Análisis y discusión:

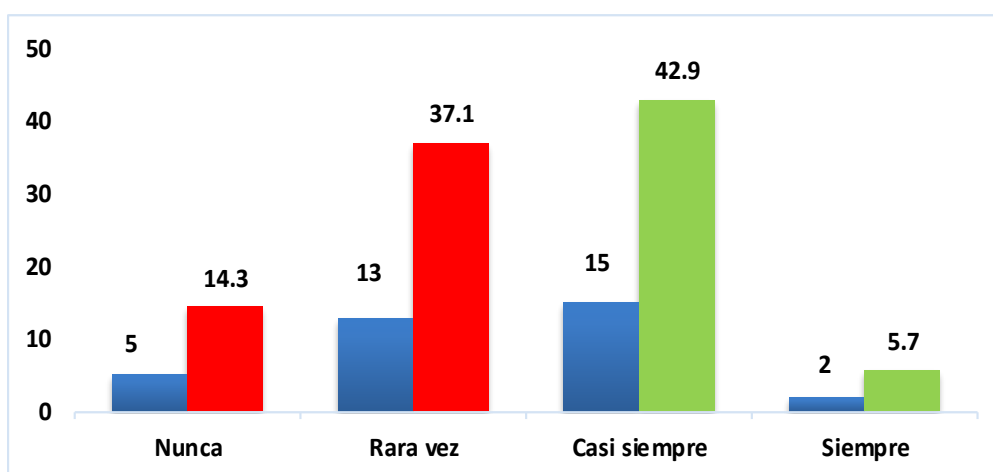
En la figura se observa, 20 trabajadores de la muestra de estudio, que representa a 57.1% mas del promedio, afirman que nunca o rara vez existe una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo, 15 trabajadores que representan el 42.9% señalan lo contrario, siendo los resultados poco alentadores, porque no alcanzan el promedio estadístico alejándose de este punto.

En la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca, no se enfrenta el conflicto eludiéndolo, pues esta posición resulta inoperante. Un punto

clave para los jefes superiores y que les ha dado resultados, es tratar el conflicto luego que se pasa el enojo, pues ellos consideran que no se puede tratar el conflicto de manera autoritaria, pretendiendo tener siempre la razón sobre el caso en cuestión.

INDICADOR N° AO – 18:

Figura 21. Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajos son adoptadas



Analisis y discusión:

De la figura, se aprecia, en datos agrupados los dos primeros intervalos, 18 trabajadores respondieron a las alternativas que nunca y rara vez las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas, en los dos últimos intervalos, 17 trabajadores que representan el 48.6% del total de la muestra de estudio, respondieron que casi siempre y siempre afirmando lo contrario.

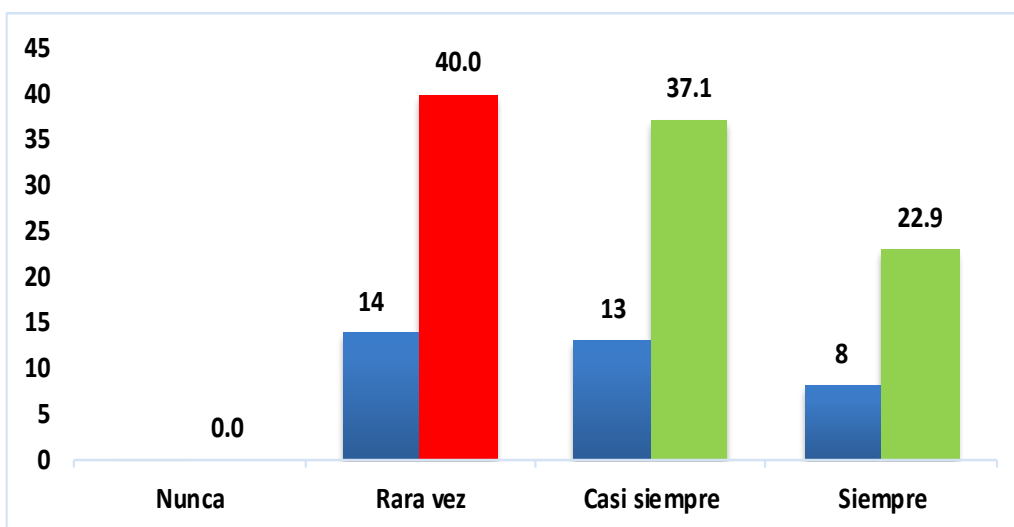
Es una señal de fortaleza en este aspecto, y este tipo de comportamientos se da entre los trabajadores de la agencia "1" del Banco de la Nación - Cajamarca, asociado a uno de los tipos de aprendizaje

grupales señalados (Cranton, 1996), que es el aprendizaje grupal colaborativo, según señala la autora: “Es un proceso en el que los individuos trabajan conjuntamente para construir conocimiento antes que para descubrir verdades objetivas”. En las reuniones de coordinación convocadas por los jefes superiores con los miembros de la agencia, suelen intercambiar ideas, sensaciones, impresiones, información y experiencias, y a través de este intercambio, llegan a adoptar las recomendaciones en los equipos de trabajo lo que resulta aceptable para todos ellos.

En consecuencia, si se enfatiza los procesos de escuchar, respetar y adoptar las recomendaciones de los integrantes, pero también a desafiar y cuestionar las opiniones, lo cual ayuda mucho a enriquecer aun más el conocimiento del grupo.

INDICADOR N° AO – 19:

Figura 22. Se comunican con claridad los objetivos, planes y metas anuales que se pretende alcanzar



Análisis y discusión:

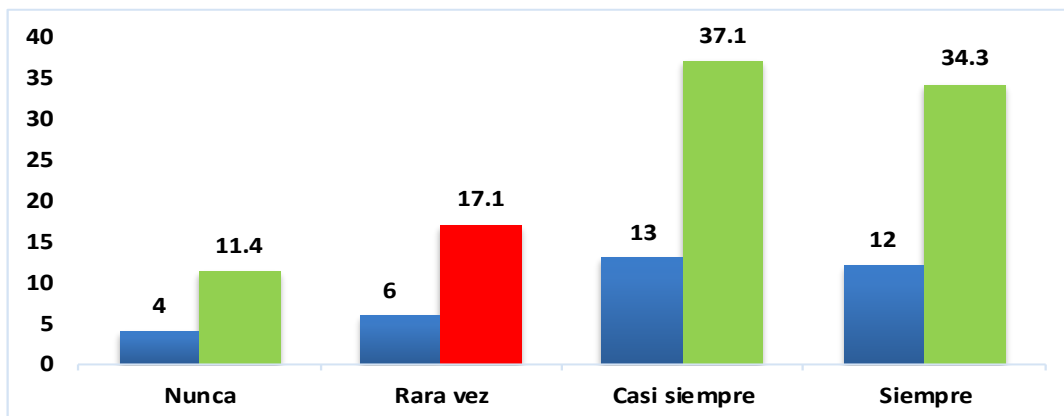
En el porcentaje de la segunda categoría el 40% de trabajadores que rara vez se comunican con claridad los objetivos, planes y metas anuales que se pretende alcanzar, el 37.1% y 22.9% de trabajadores respondieron que “casi siempre” y “siempre” respectivamente, se comunican con claridad los objetivos, planes y metas anuales que se pretende alcanzar, lo que representa el 60% de la muestra de estudio.

La comunicación es clave, la apertura al diálogo y los consensos son factores importantes en toda organización, pues mejora el desempeño.

Los resultados demuestran que los trabajadores de la agencia “1” del Banco de la Nación – Cajamarca si se comunican con claridad los objetivos, planes y metas anuales, considerandose una fortaleza en este aspecto, ellos se realizan a traves de las macro regiones que son subgerencias en provincia, que reciben esta información y es compartida a las agencias que tienen a su cargo. Los objetivos, estrategias, planes y metas que son la estructura y la esencia operativa de la institución se ponen en conocimiento a través del plan estratégico institucional 2012-2017, y que es compartida a las Subgerencias en provincia, para su difusión a los trabajadores en las distintas agencias a cargo.

INDICADOR N° AO – 20:

Figura 23. Las metas y logros de la agencia son comunicados a todos sus miembros



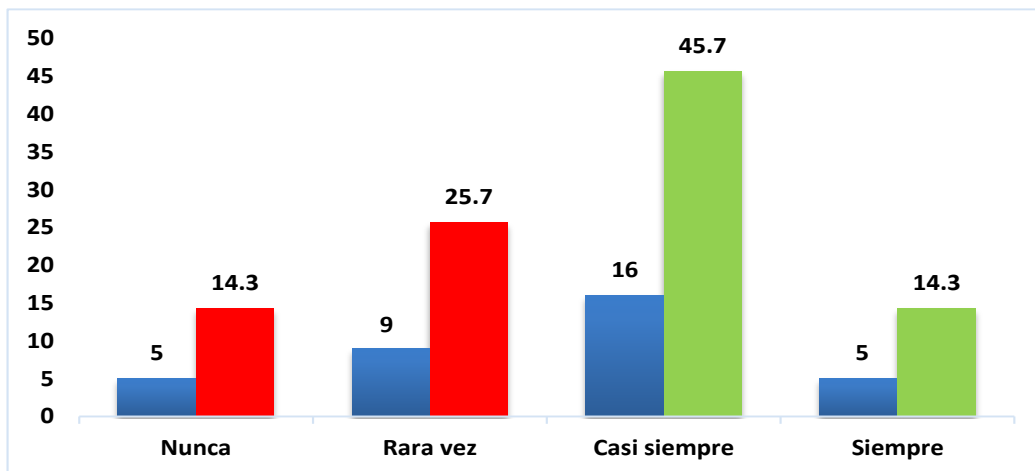
Análisis y discusión:

Según la figura se aprecia, 10 trabajadores de la muestra de estudio y que representan el 28.5% de los trabajadores señalan que el 11.4% nunca y el 17.1% rara vez las metas y logros de la agencia son comunicados a todos sus miembros, en las dos últimas categorías, 13 trabajadores señalan casi siempre y 12 siempre las metas y logros de la agencia su son comunicados a todos sus miembros y representa el 71.4% de la muestra de estudio.

Es una fortaleza, pues si existe una comunicación expresa de las metas y logros de la institución a los trabajadores de la agencia, y que se realiza a través de los memorandos que suscribe el administrador de la agencia. En este documento se expresa las metas comerciales e individuales de cada uno de los trabajadores ha alcanzar de forma mensual, y que cada fin de mes es consolidada y remitida a las sub. Gerencia macro región Trujillo para su análisis y registro en la evaluación de desempeño semestralmente por trabajador.

INDICADOR N° AO – 21:

Figura 24. Se tiene una visión en común acerca del aporte de su trabajo al logro de los objetivos organizacionales



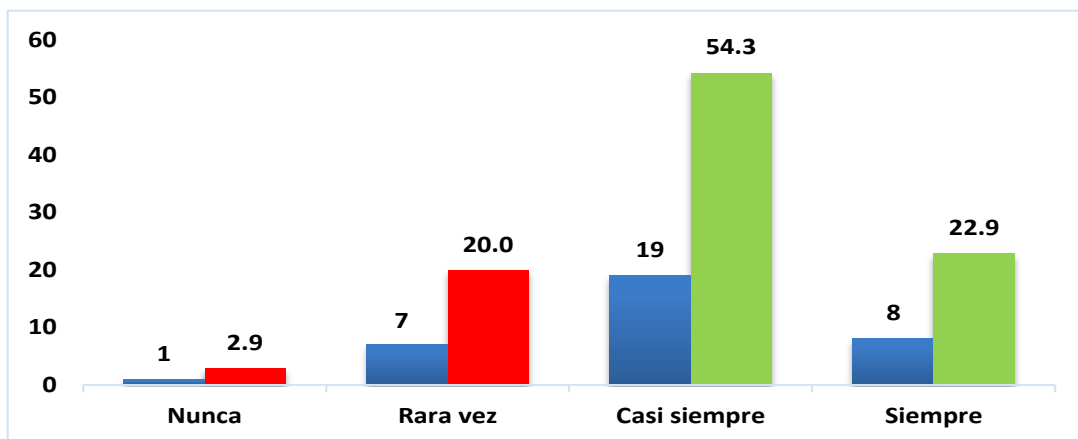
Análisis y discusión:

Observando los valores se tiene en las respuestas del primer y segundo intervalo “nunca” 5 y “rara vez” 9. Las respuestas “casi siempre” 16 y “siempre” 5, suman 21, representando un 60%, concluyendo en que se tiene y desarrollan una visión en común entre los trabajadores de la agencia, que es clave para lograr productividad en sus aportes de su trabajo, comparten sentimiento de indentificación y compromiso en lo que se quiere lograr.

“Una visión en común, no es una idea, es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder . Puede estar inspirada en una idea, pero si están convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, deja de ser una abstracción, es palpable y el grupo comienza a verla como si existiera”.

INDICADOR N° AO – 22:

Figura 25. Se dan a conocer los documentos de gestión: MOF, ROF, RIT, CAP y TUPA



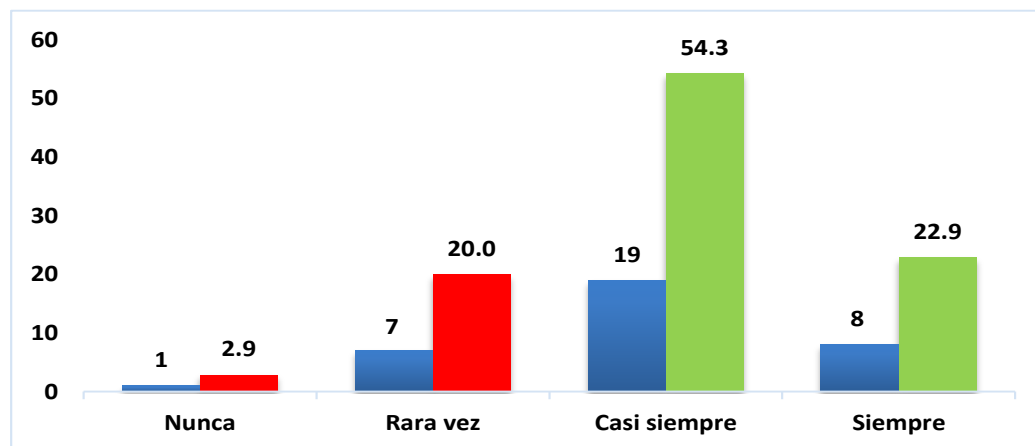
Análisis y discusión:

Según la figura: Un (01) trabajador respondió “nunca”, 7 “rara vez”, ambos representan el 22.9% del total de la muestra de estudio. De las opciones casi “siempre” 19 y “siempre” 8, los que representan el 77.2% del total de trabajadores, y afirman que si se dan a conocer los documentos de gestión: MOF, ROF, RIT, CAP y TUPA.

Colegimos, que la administración de la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca si se preocupa por dar a conocer los documentos de gestión a sus trabajadores, porque les suministra información de los componentes que utilizan e la organización para llegar a la eficiencia.

INDICADOR N° AO – 23:.

Figura 26. Las políticas, archivos y base de datos del Banco de la Nación proporciona información necesaria para realizar el trabajo



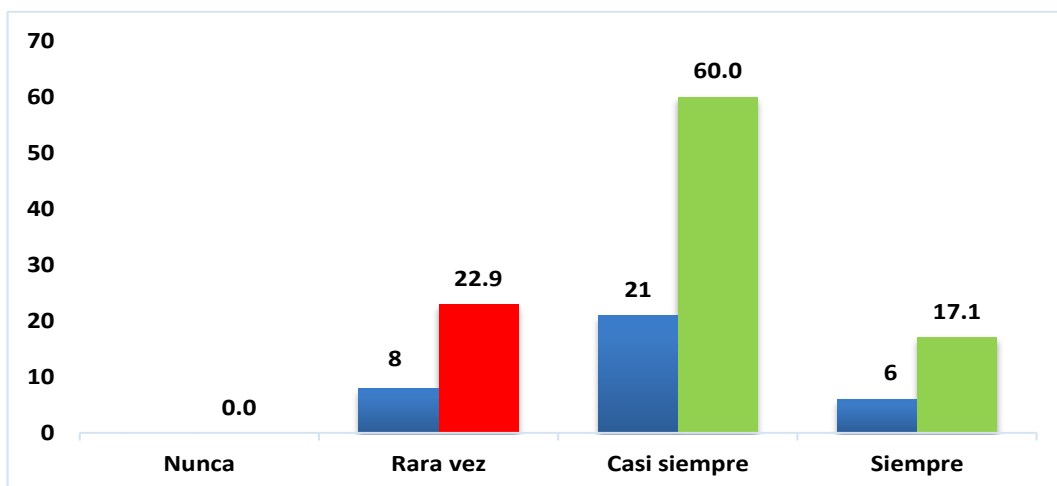
Análisis y discusión:

Tomando los valores mas resaltantes de la muestra de trabajadores de la agencia, 12 respondieron “casi siempre”, 9 “siempre”, sumando 21, y que representan el 71.4%, demostrando que la información oportuna es primordial para la tarea a realizar por los trabajadores de la agencia. “Nunca” respondió 1, rara vez 7, sumando 8, representando el 27.5%, que no le dan relevancia a la información brindada por el banco de la nación a sus tareas.

Es importante resaltar este aspecto, el Banco de la Nación es una entidad que maneja operaciones pasivas y activas en su actividad, la primera les permite recaudar fondos de los clientes y la segunda direccionar eficientemente estos fondos a través de líneas de crédito a terceros, por ello la importancia de mantener base de datos con información de nuestros clientes para gestionar comercialmente los productos y servicios de la institución.

INDICADOR N° AO – 24:

Figura 27. Las directivas, circulares, manuales y memorandos son de soporte suficiente para el trabajo individual de los miembros de la agencia



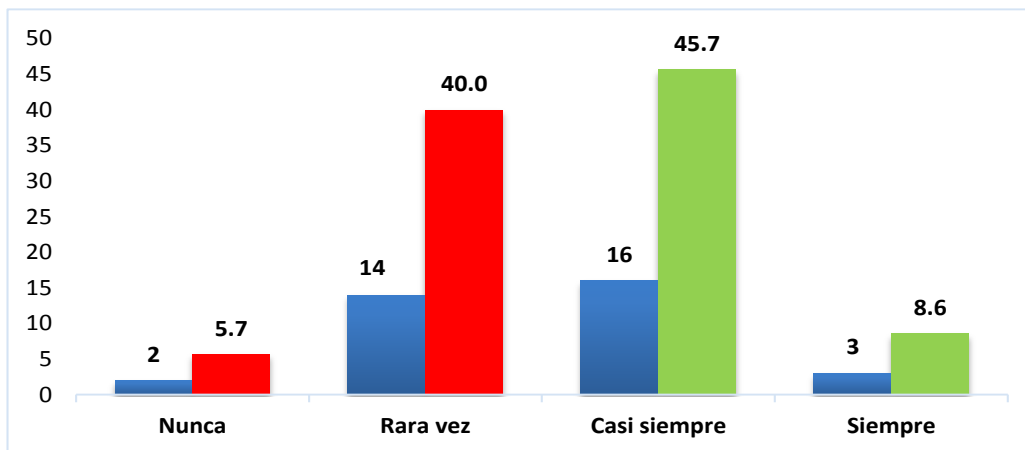
Análisis y discusión:

Los trabajadores que conforman la muestra de estudio, ante la pregunta: ¿Las Directivas, circulares, manuales y memorandos son de soporte suficiente para el trabajo individual de los miembros de la agencia?, 16 respondieron “casi siempre”. Un número de 6 trabajadores respondieron “rara vez”, representando el 20.7%, y 7 respondieron “siempre”, representando el 24.1%.

Este aspecto es considerado una fortaleza, porque para el desarrollo de las tareas que ha diario realizan los trabajadores de la agencia deben mantenerse informados de los cambios, modificación, actualización, o eliminación de alguna norma o directiva interna, que describen procedimientos para la oferta de un producto o servicio, en consecuencia conlleve a la entrega de un servicio optimo y de calidad hacia el cliente.

Indicador N° AO – 25:

Figura 28. Existen procedimientos administrativos que recogen propuestas de mejora



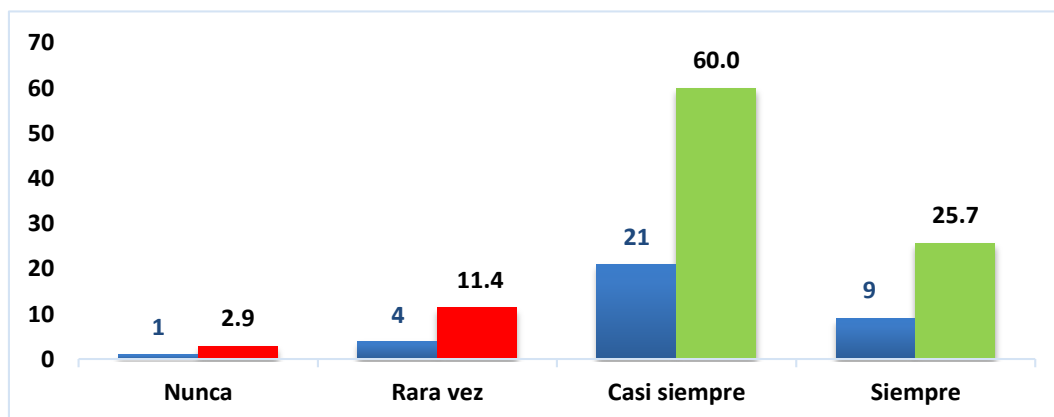
Análisis y discusión:

Como se aprecia en la figura, del total de encuestados, ante la pregunta: ¿Existen procedimientos administrativos que recogen propuesta de mejora?, identificamos valores, 12 han respondido “rara vez” y 11 respondieron “casi siempre”, los que representan 41.4% y 37.9% respectivamente. A la consulta de las opciones del acumulado porcentual, los trabajadores respondieron nunca 2 y rara vez 14, que representan 45.7% y a las respuestas de casi siempre 16 y siempre 3, representan el acumulado de 54.3%.

Este aspecto es considerado una debilidad, porque el recojo de propuestas de parte de los trabajadores, permitiría mejorar la gestión en la agencia, pues su implementación conllevaría a reducir los errores o fallas que se puedan suscitar en las tareas realizadas por los miembros de esta agencia.

INDICADOR AO – 26:

Figura 29. El Saraweb, Emulador, BDUC, Abside, MIG y aplicativos diversos brindan información necesaria para realizar el trabajo



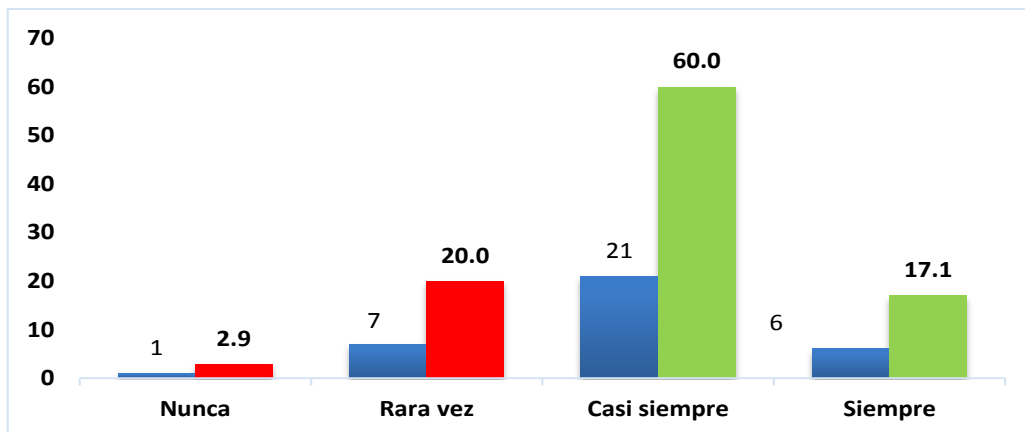
Análisis y discusión:

Como se aprecia en la figura, identificamos en sus valores más resaltante que 21 trabajadores respondieron casi siempre. Un número de 30 trabajadores respondieron casi siempre 16 y siempre 9, los que representan 85.7%, porcentaje bastante significativo. En las consultas a las opciones, nunca y rara vez las respuestas fueron de 5 trabajadores, significando que un 14.3% piensan que estas aplicaciones no brindan la información necesaria para realizar su trabajo.

El resultado a esta pregunta es considerado una fortaleza en los trabajadores, pues la tecnología de la información es base y soporte fundamental para la implementación del aprendizaje organizacional.

INDICADOR AO – 27:

Figura 30. El Saraweb, Emulador, BDUC, Abside, MIG, aplicativos diversos sirven de soporte para la toma de decisiones en la agencia



Análisis y discusión:

De los resultados en la figura: Identificamos en sus valores resaltantes que 21 trabajadores respondieron casi siempre, representando el 60%. Un número de 8 trabajadores respondieron nunca y rara vez, representando en el porcentaje acumulado el 22.9% de trabajadores que afirman que las herramientas tecnológicas de información no sirven de soporte para la toma de decisiones.

Ante la sugerencia de opciones, 6 trabajadores respondieron siempre, representando el 17.1% de trabajadores que afirman que para la toma de decisiones es importante tener como soporte estas herramientas tecnológicas.

Este aspecto también es considerado una fortaleza. La tecnología ha hecho que la información sea abundante y oportuna ayudando a mejorar las decisiones al administrador, pero también permite que sea más fácil colaborar, tomar y ejecutar las decisiones en conjunto.

5.1.2. Análisis estadístico descriptivo de la variable toma de decisiones.

Para el procesamiento en el SPSS de mayoría de ítems de esta variable se han considerado los siguientes valores:

Nunca	= 1	ítem insatisfactorio
Rara vez	= 2	ítem mínimo
Casi siempre	= 3	ítem bueno, por sobre el estándar
Siempre	= 4	ítem adecuado

Tabla 11. D1 Conocimiento de los resultados y D2 Nivel de programabilidad

DIMENSIONES	CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS					NIVEL DE PROGRAMABILIDAD
	¿Identifica rápidamente un problema cuando este se suscita?	¿Solicita apoyo para resolver el problema dependiendo de la complejidad?	¿Pone todos los recursos disponibles que estén a su alcance para tomar una decisión?	¿Identifica múltiples resultados para cada alternativa?	¿Identifica múltiples consecuencias para cada alternativa?	¿Programa la toma de decisiones?
Tipo / Indicador	TD-01	TD-02	TD-03	TD-04	TD-05	TD-06
N° Válidos	35	35	35	35	35	35
Media	2.97	3.00	3.14	3.00	3.00	2.49
Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
Moda	3	3	3	3	3	2
Desviación	0.568	0.767	0.692	0.542	0.594	0.702
Varianza	0.323	0.588	0.479	0.294	0.353	0.492
Mínimo	2	2	2	2	2	1
Máximo	4	4	4	4	4	4

Fuente: Cuestionario para la medición del Aprendizaje Organizacional y la toma de decisiones

*** Data procesada en SPSS24**

Tabla 12. D3 Criterio para la toma de decisiones y D4 Impacto en las decisiones

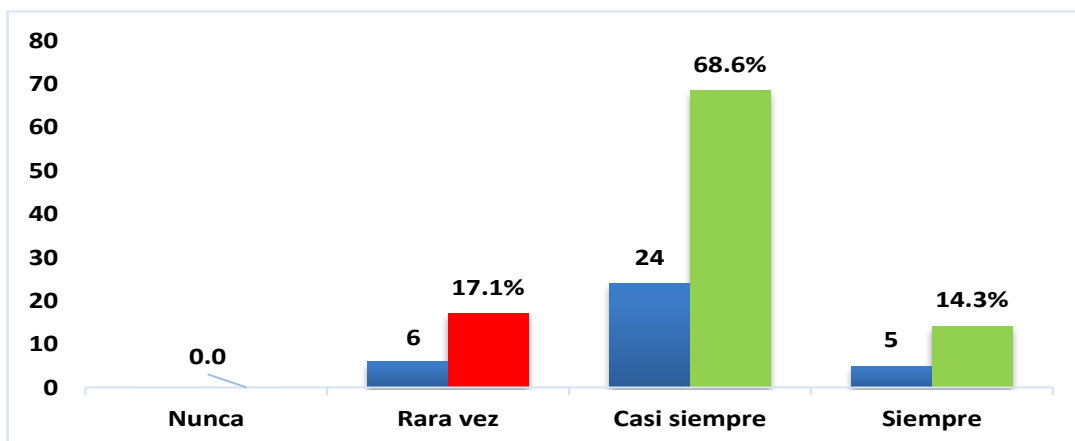
DIMENSIONES	CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES			IMPACTO EN LAS DECISIONES			
	¿Se cuenta con un grado de autoridad jerárquica que faculte funcionalmente tomar las decisiones?	¿Se cuenta con un grado de conocimiento para tomar las decisiones?	¿En el proceso de toma de decisiones relevantes se busca información de otras áreas o fuentes externas?	¿La toma de decisiones se enfocan al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales?	¿Cuando toma una decisión evalúa cuales son los posibles riesgos y beneficios que las acompaña?	¿La toma de decisiones se enfocan al desarrollo de las capacidades de las personas?	¿Se evalúa los resultados para comprobar su efectividad?
Tipo / Indicador	TD-07	TD-08	TD-09	TD-10	TD-11	TD-12	TD-13
N° Válidos	35	35	35	35	35	35	35
Media	2.80	3.00	2.97	3.00	3.03	2.97	2.86
Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Moda	3	3	3	3	3	3	3
Desviación	0.797	0.728	0.785	0.767	0.664	0.664	0.733
Varianza	0.635	0.529	0.617	0.588	0.440	0.440	0.538
Mínimo	1	2	1	1	2	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4

Fuente: Cuestionario para la medición del Aprendizaje Organizacional y la toma de decisiones

* Data procesada en SPSS24

INDICADOR TD – 01:

Figura 31. Identifica rápidamente un problema cuando éste se suscita



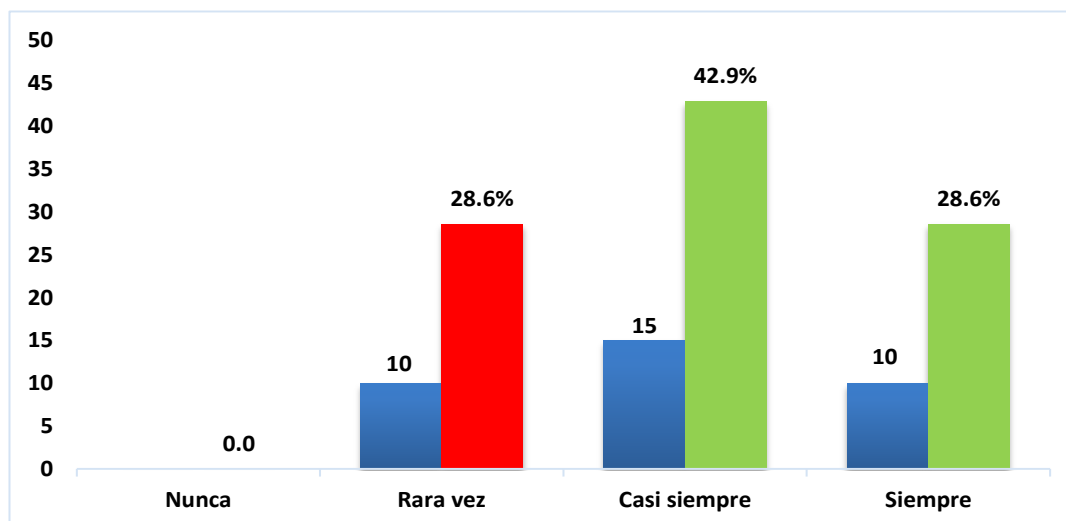
Análisis y discusión:

Según la figura: Cero trabajadores señalaron nunca, 6 trabajadores indicaron rara vez, 24 trabajadores casi siempre y 5 trabajadores siempre. Tomando las repuestas de las dos últimas opciones a la pregunta, existe una representación del 82.9% que señalan concretamente la administración de la agencia “1” del Banco de la Nación si identifica rápidamente un problema cuando éste se suscita.

Al respecto la representación gráfica en sus valores demuestra una fortaleza en los resultados de la pregunta, por lo que si un problema de identifica rápidamente, entonces se puede realizar también los procesos operativos pertinentes para resolver las consultas o reclamos en el momento de la atención.

INDICADOR TD – 02:

Figura 32. Solicita apoyo para resolver el problema dependiendo de la complejidad



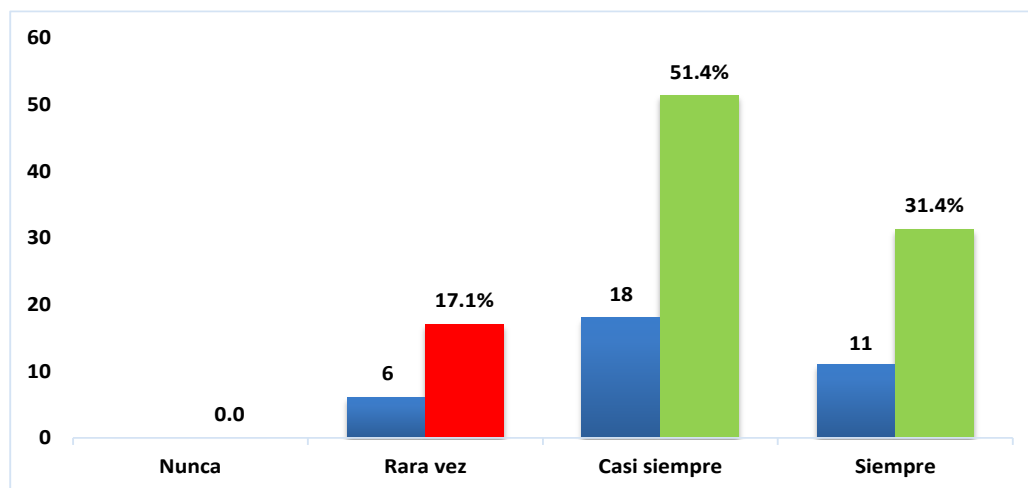
Análisis y discusión:

Ante la pregunta realizada a la muestra de estudio: ¿Solicita apoyo para resolver el problema dependiendo de la complejidad?. El gráfico nos ilustra en sus valores, señalando que 10 trabajadores respondieron rara vez y representan el 28.6% del total de la muestra de estudio. Un número de 15 trabajadores respondieron casi siempre y 10 trabajadores respondieron siempre.

En este aspecto consideramos también una fortaleza porque de los resultados obtenidos identificamos que 25 trabajadores que representan el 71.5% de trabajadores dentro del proceso de toma de decisiones si solicitan apoyo para resolver un problema complejo, lo cual es un indicador que se esta actuando en base a principios del aprendizaje organizacional.

INDICADOR TD – 03:

Figura 33. Pone todos los recursos disponibles que estén a su alcance para tomar una decisión



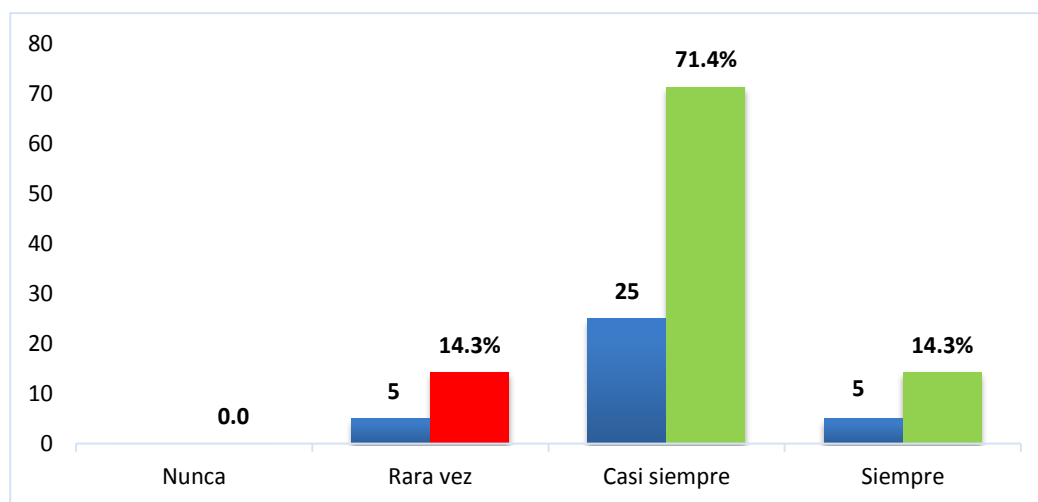
Análisis y discusión:

Según la figura, los resultados nos indican que 18 trabajadores respondieron casi siempre y 11 trabajadores siempre, los que representan el acumulado el 82.8%. Solo 6 trabajadores que representa el 17.1% de trabajadores señala que rara vez se pone todos sus recursos disponibles que estén a su alcance para tomar una decisión.

En tal sentido, consideramos también una fortaleza en este aspecto, lo que es base importante tomar criterios para una eficiente toma de decisiones.

INDICADOR TD – 04:

Figura 34. Identifica múltiples resultados para cada alternativa



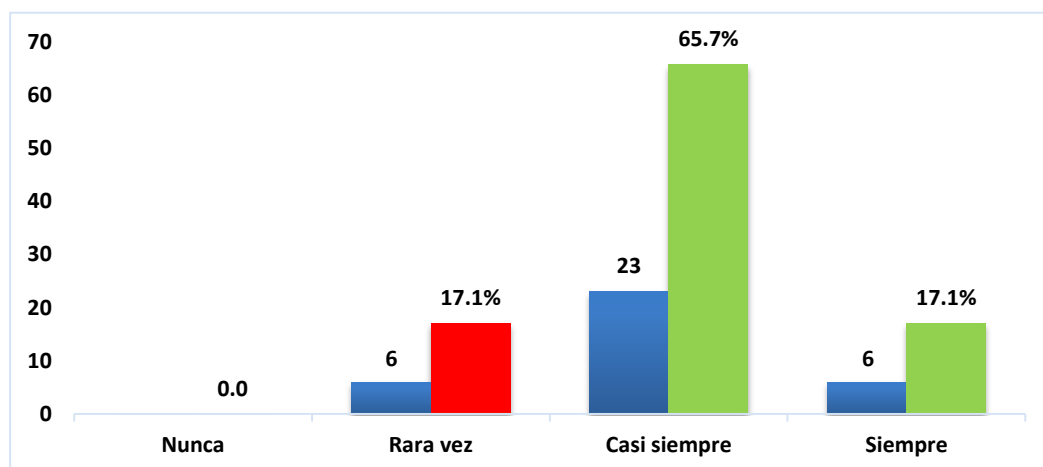
Análisis y discusión:

Cinco (05) trabajadores que representan el 14.3% de la muestra de estudio respondieron rara vez, 25 trabajadores respondieron la opción casi siempre y 05 trabajadores respondieron siempre, ambos representan el 85.7% de los trabajadores.

A la vista de los resultados en este punto consideramos una fortaleza los resultados obtenidos en esta pregunta, siendo de importancia que para tomar decisiones en lo operativo y administrativo se debe de evaluar múltiples opciones o alternativas que permitan seleccionar la mejor decisión para la agencia, y en ocasiones para los trabajadores, de esta manera obtener los resultados en equipo.

INDICADOR TD – 05:

Figura 35. Identifica múltiples consecuencias para cada alternativa



Análisis y discusión:

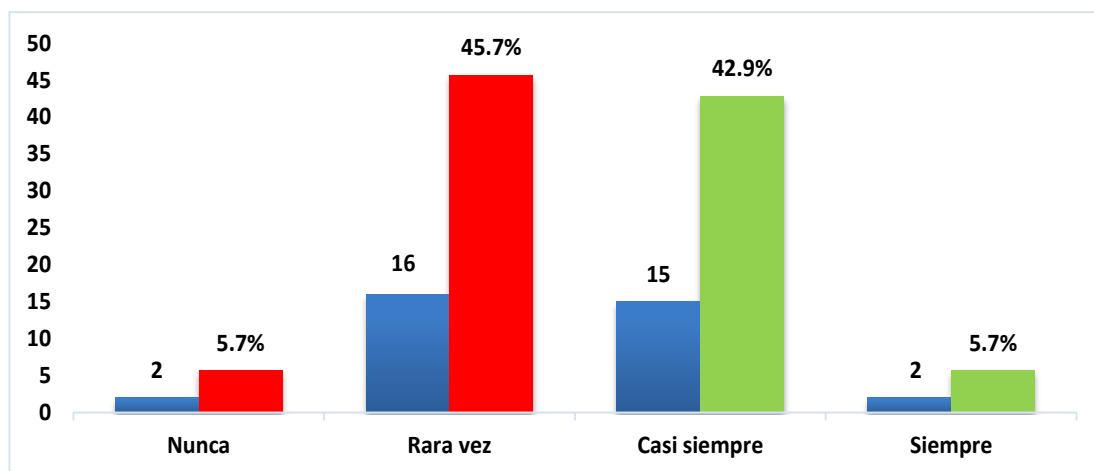
Como se aprecia en la figura, 05 trabajadores que representan el 17.1 % de la muestra de estudio respondieron rara vez. 23 trabajadores respondieron la opción casi siempre y 06 trabajadores respondieron siempre, ambos representan el 82.8% de los trabajadores.

Analizando este punto con los resultados obtenidos, demostramos que ante de seleccionar una alternativa para la toma de decisión sobre algún asunto inherente a la operatividad de la agencia, se evalúa también las consecuencias que se podrían suscitar en el corto, mediano o largo plazo, además si estas decisiones se alinean a los objetivos y estrategias establecidas por la institución.

En tal sentido consideramos que también es una fortaleza.

INDICADOR TD – 06:

Figura 36. Programa la toma de decisiones



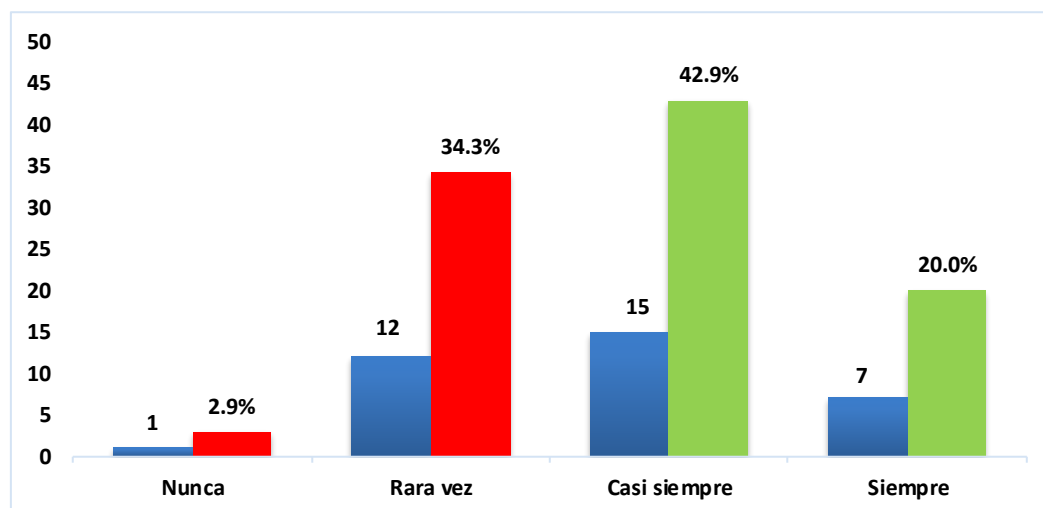
Análisis y discusión:

Como se aprecia en la figura: 02 trabajadores que representan el 5.7 % de la muestra de estudio respondieron nunca, 16 trabajadores que presentan el 45.7% de trabajadores indicaron que rara vez, ambos representan el 51.4%, 15 trabajadores respondieron la opción casi siempre y 02 trabajadores respondieron siempre, ambos representan el 48.6% de los trabajadores.

Estos resultados poco alentadores y poco beneficiosos para la administración y trabajadores de la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca consideramos que es una debilidad puesto que el 48.6% de trabajadores programa sus decisiones para no ser improvisadas sino planificadas y esto se da mayormente en el caso se tengan situaciones o que se puedan comprobar. Y la diferencia de encuestados es decir el 51.4% que opina lo contrario es porque las decisiones que no programa implican situaciones que son nuevas y para los cuales no hay respuestas comprobadas que puedan ser utilizadas como guías.

INDICADOR TD – 07:

Figura 37. Se cuenta con un grado de autoridad jerárquica que faculta funcionalmente tomar las decisiones



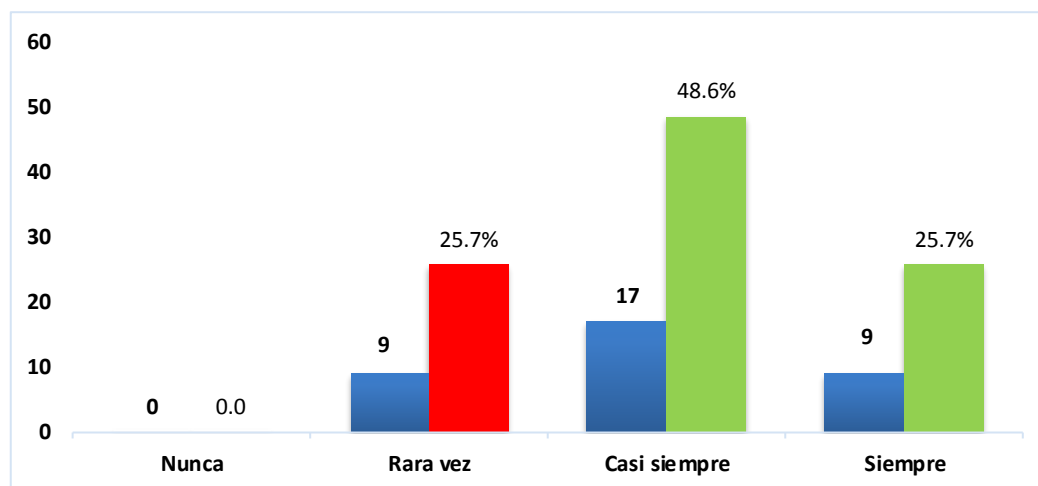
Analisis y discusión:

Observando la figura, 01 trabajador respondió nunca, 12 trabajadores respondieron rara vez, ambos representan el 37.20 %. 15 trabajadores respondieron la opción casi siempre y 07 trabajadores respondieron siempre, ambos representan el 62.9% de los trabajadores.

El resultado nos permite determinar que el 62.9% de trabajadores señalan que sí se cuenta con una grado jerárquico lo cual es una fortaleza, porque es importante contar con una cadena de mando que establezca jerarquía y autoridad en la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca para la toma de decisiones, donde se asuma responsabilidad por cada una de las decisiones tomadas.

INDICADOR TD – 08:

Figura 38. Se cuenta con un grado de conocimiento para tomar las decisiones



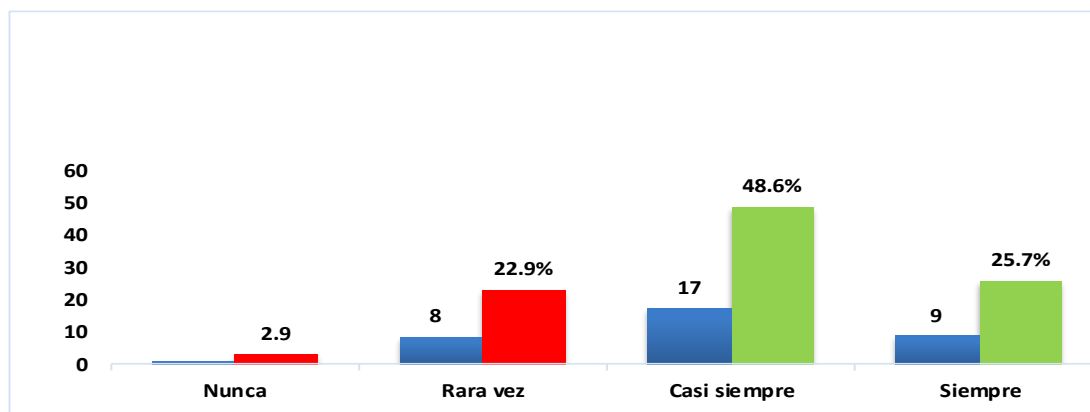
Análisis y discusión:

En la figura se aprecia: 09 trabajadores respondieron “casi siempre” y representa el 25.7 % del total de la muestra de estudio. 17 trabajadores respondieron la opción casi siempre y 09 trabajadores respondieron siempre, ambos representan el 74.3% de los trabajadores.

Los resultados demuestran que 74.3% de encuestados señalan que para tomar decisiones si se cuenta con un grado de conocimiento para la toma de decisiones, porque que es importante contar con la información oportuna y el conocimiento necesario para tratar situaciones complejas, porque existirá información en el día a día que se tenga que analizar y procesar antes de ejecutarla, siendo necesario actuar con total racionalidad antes decidirlo.

INDICADOR TD – 09:

Figura 39. En el proceso de toma de decisiones relevantes se busca información de otras áreas o fuentes externas



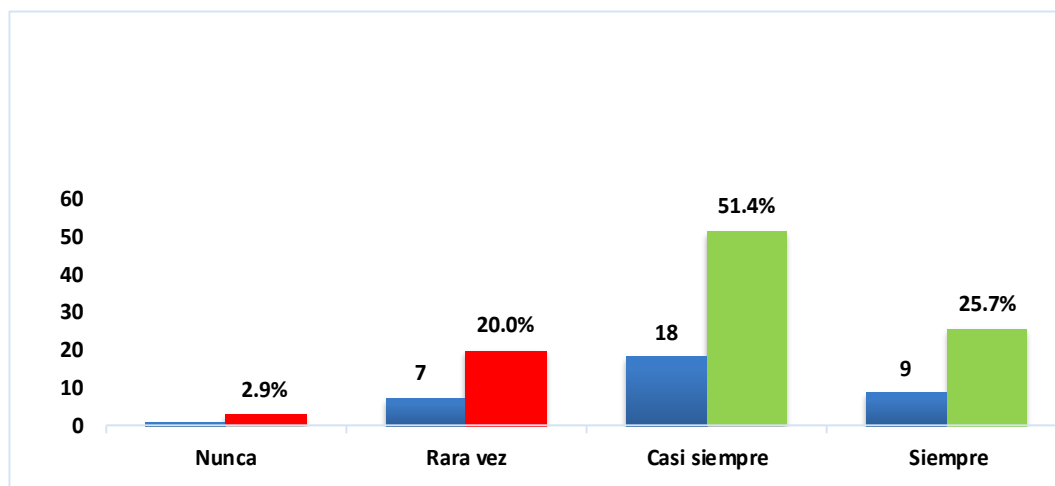
Análisis:

Identificamos en los resultados: 01 trabajador respondió nunca, 08 trabajadores respondieron rara vez, ambos representan el 25.8% del total de la muestra de estudio. 17 trabajadores respondieron la opción casi siempre y 09 trabajadores respondieron siempre, ambos representan el 74.3% de los trabajadores.

Son 26 trabajadores del total de encuestados, que señalan durante el proceso de toma de decisiones si se busca información de otras áreas, lo cual es una fortaleza para obtener buenos resultados luego de elegir la mejor de decisión. Siendo el Banco de la Nación una entidad donde se realizan multipagos y se acceden a créditos personales, además del elevado número de clientes de distintos sectores que llegan a la agencia a solicitar un producto o servicio es importante que cada uno de los trabajadores realicen consultas eficaces a áreas internas o fuentes externas los que son decisivos para el negocio, para sus finanzas y para los clientes.

INDICADOR TD – 10:

Figura 40. La toma de decisiones se enfocan al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales



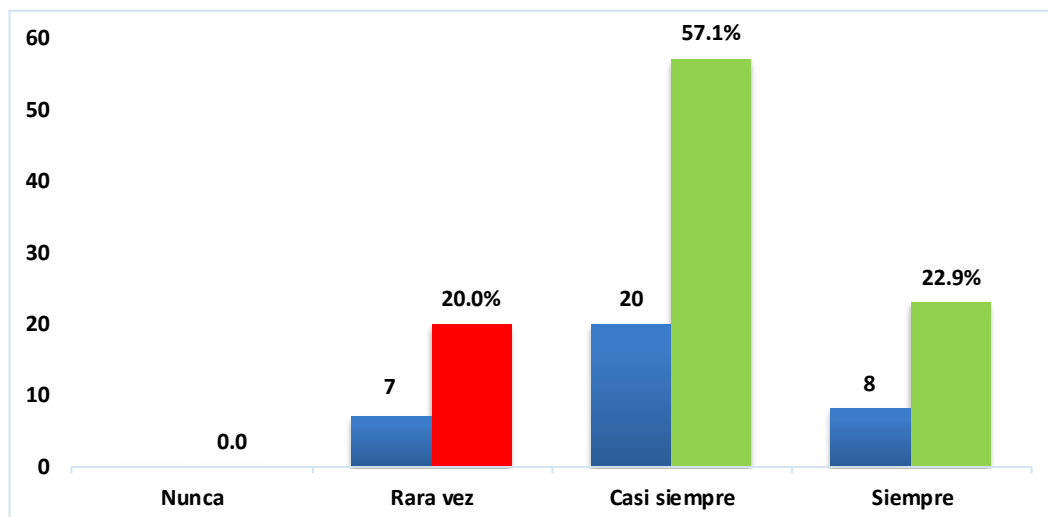
Análisis y discusión:

Como se aprecia en la figura: 01 trabajador respondió nunca, 07 trabajadores respondieron rara vez, ambos representan el 22.9% del total de la muestra de estudio. 18 trabajadores respondieron la opción casi siempre y 09 trabajadores respondieron siempre, ambos representan el 77.1% de los trabajadores.

Analizando los resultados de la pregunta, el 77.1% de encuestados fortalecen este aspecto con su respuesta, señalando que la toma de decisiones se orienta al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales tal como lo indica el plan estratégico institucional 2013-2017, donde están definidos los puntos pilares u objetivos generales hacia donde la dirección del Banco de la Nación esta enfocado a los lineamientos estratégicos y operativo con el esfuerzo y apoyo de los trabajadores.

INDICADOR TD – 11:

Figura 41. Cuando toma una decisión evalúa cuales son los posibles riesgos y beneficios que las acompaña



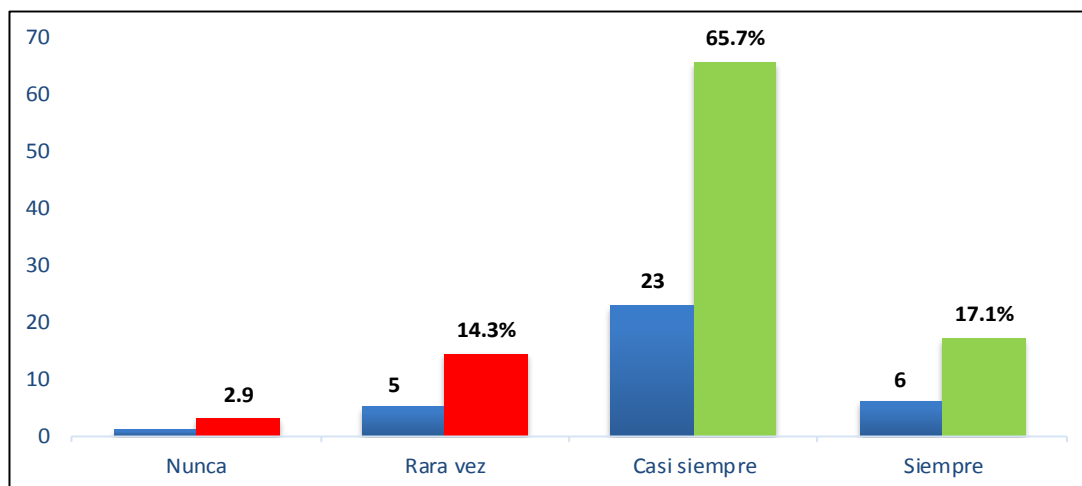
Análisis y discusión:

De los resultados: 07 trabajadores respondieron rara vez y representa el 20 % del total de la muestra de estudio. 20 trabajadores respondieron la opción casi siempre y 08 trabajadores respondieron siempre, ambos representan el 80% de los trabajadores.

Analizando los resultados de la pregunta, se considera una fortaleza en este aspecto, los trabajadores señala que cuando se toma una decisión se evalúa los posibles riesgos y beneficios que esta los acompaña. Al respecto previo a la toma de decisiones es necesario identificar distintas alternativas de solución y consecuencias, evaluar que planes son rentables y cuales no para la institución, ya que todo valor de una decisión esta en función de los beneficios futuros.

INDICADOR TD – 12:

Figura 42. La toma de decisiones se enfocan al desarrollo de las capacidades de las personas



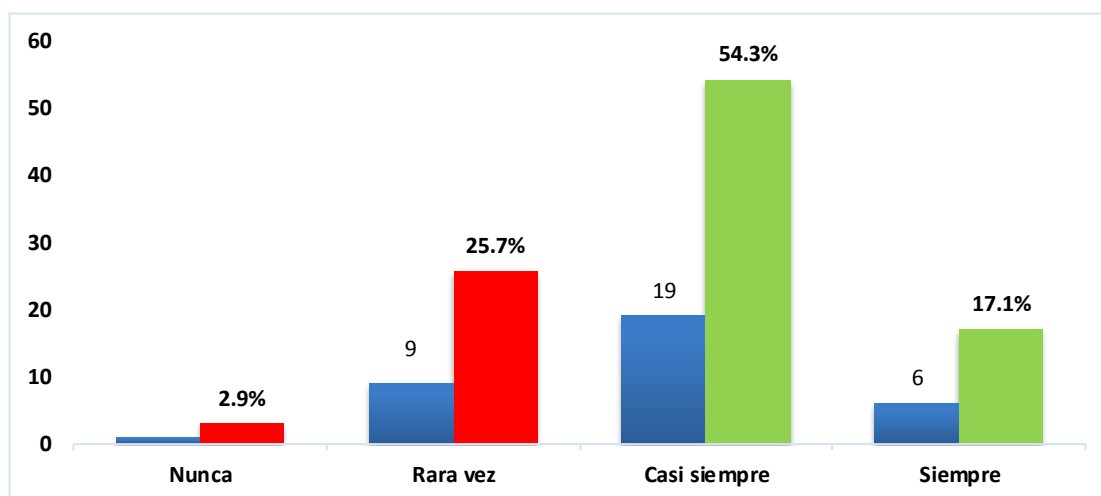
Análisis y discusión:

Identificamos los resultados: 01 trabajador responde nunca, 05 trabajadores respondieron la opción rara vez, ambos representan 17.2% del total de la muestra de estudio. 23 trabajadores respondieron la opción casi siempre y 06 trabajadores respondieron siempre, ambos representan el 82.8% de los trabajadores.

En los resultados determinamos que más del 82.8% de trabajadores señalan que la toma de decisiones se enfocan al desarrollo de las capacidades de las personas. La toma de decisiones que diariamente se toman, establecen un ejemplo para aquellos que nos siguen, como líderes, debemos entender que lo que decimos y hacemos será visto por nuestros seguidores, que nuestras acciones serán copiada y modificadas por aquellos que nos respetan, y genera mejores capacidades de las personas.

INDICADOR TD – 13:

Figura 43. Se evalúa los resultados para comprobar su efectividad



Análisis:

De los resultados en la figura: 01 trabajador respondió “nunca”, 05 trabajadores respondieron la opción “rara vez”, ambos representan 17.2% del total de la muestra de estudio, 19 trabajadores respondieron “casi siempre” y 06 trabajadores respondieron siempre, ambos representan el 82.8% de los trabajadores.

Con toda esta información tenemos todos los insumos para poder determinar los elementos del proceso de toma de decisiones de la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca, dicho análisis se realizará en el siguiente ítem.

5.2. Discusión de resultados.

Para el desarrollo del trabajo de investigación que es de carácter cuantitativo que nos ocupó se utilizó una muestra de 35 trabajadores, entre ellos: treinta y dos (32) trabajadores que son subordinados, tres (03) trabajadores de mayor jerarquía; dos (02) son de mando medio denominados Jefe de Sección y un (01) Jefe de puesto jerárquico que es administrador de agencia "1" del Banco de la Nación - Cajamarca. Los datos de la investigación se resumen y presentan mediante tablas cruzadas de frecuencias, gráficos de perfiles y medidas de resumen (Media, mediana, moda, desviación estándar, varianza, mínimo y máximo). Los datos fueron procesados con la ayuda de los programas estadísticos SPSS v_24 y la hoja de cálculo Microsoft Excel 2016.

Sobre los datos recopilados, se aborda el siguiente análisis:

5.2.1. Discusión de resultados de las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional

Dimensión - Orientación al aprendizaje: En la investigación a través de los intervalos se ha permitido conocer los puntajes de la primera dimensión del aprendizaje organizacional denominada: Orientación al aprendizaje, para concluir que al haber analizado once (11) indicadores, ocho (08) de ellos denotan en sus resultados “debilidad” sobre la capacidad de la organización de hacer las cosas bien, pues en los resultados del instrumento de investigación utilizado, podemos determinar que la organización toma una postura clara de señalar que los funcionarios responsables de administrar la agencia bancaria no realizan formación interna entre los trabajadores para ocupar puestos claves no solo en la misma agencia, sino también en agencia dependientes, y que no se ajusta a las teorías doctrinales planteadas por autores como Ciborra & Andreu (2001) quien señala desde un enfoque del aprendizaje organizacional, que las organizaciones deben cumplir un papel estratégico brindando recursos y capacidades, pues en el mercado competitivo son usados y combinados dentro del contexto de cada empresa.

Otro punto a resaltar es que existe más énfasis en lograr aporte y resultados a la institución que hacia el trabajador, pues todo esta centrado al logro de resultados pero no al desarrollo de sus empleados, así está señalado en los indicadores AO -03 hasta el AO 11, pues se planteó preguntas que evaluarán el comportamiento de la organización frente al empleado, observando con pésimismo una deficiente orientación de

resultados, es decir la organización no esta haciendo uso de sus compromisos como escuchar y hacer participar activamente al trabajador en las acciones y así promover el aprendizaje.

Sinkula, Baker & Noordewier (1997) nos plantea que para fomentar la generación del nuevo conocimiento es necesario que las organizaciones alienten la autonomía, la creatividad, la motivación y la superación exigiendo a los empleados cuestionar constantemente las normas que guían las acciones de la empresa.

Eliminar modelos mentales implícitos en la organización sería un inicio, porque observar los resultados que no se rompe paradigmas tradicionales es negar hoy en día que el comportamiento de los mercados financieros son cambiantes, y así también debe ser el accionar de los trabajadores, pues se induce al error creyendo que las acciones que tuvieron éxito en el pasado podrían lograr el éxito de hoy conllevando a malas decisiones.

Aún existe paradigmas tradicionales que se resisten a ser cambiados, limitando a los trabajadores a las formas habituales de pensar y actuar, y denota poca apertura al aprendizaje para cuestionar dichas formas.

Los factores considerados críticos en la presente investigación limitan el aprendizaje organizacional y demuestran una clara debilidad de como se estan tomando las decisiones en la administración de la agencia bancaria y repercuten en los resultados y logro de objetivos de la propia agencia.

Dimensión - Conocimiento compartido: En esta dimensión se consideraron diez (10) indicadores, y empezaremos resaltando que de acuerdo a las preguntas planteadas cinco (05) de ellas indican que si se cumple los objetivos de esta dimensión como es, comunicar o compartir información entre los empleados, ejemplo de ellos son, las metas comerciales que se debe alcanzar mensualmente, la actualización de normativas o decisiones tomadas por la administración a través del diálogo, además de poner a disposición el uso de canales de comunicación como teléfonos, correos, etc que permitan y faciliten el cumplimiento de sus tareas, y el logro de las metas y objetivos como agencia en todos sus procesos esto tambien se dá.

Pero llama la atención los resultados de los cinco indicadores restantes que señalan, cuando se trata de formar equipos de trabajo, compartir información de problemas suscitados con algún cliente u empleado, resolver conflictos entre trabajadores y dar las recomendaciones pertinentes, existe una fuerte deficiencia.

Evidenciando diseminación de la comunicación generando desconfianza, comportamiento poco ético y falta de voluntad en tomar las decisiones adecuadas que conlleven a un trabajo grupal o colectivo, lo cual no se alínea a lo señalado por Cranton (1996) que desde su propio enfoque indica que el aprendizaje organizacional es un proceso en que los individuos trabajan conjuntamente para construir conocimiento antes que para descubrir verdades objetivas” (p. 32) identificando entonces que la información esta siendo ocultada en beneficio de algunos y en perjuicio de

otros. Además de perder la línea principal de compartir una visión futura entre todos los miembros de la agencia bancaria.

Considerando en nuestra línea de investigación que el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo, los resultados se alejan de lo señalado por (Senge, 1990) “el aprendizaje organizacional comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos individuales e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto” .

Y si se desea tener una visión compartida se debe propiciar un compromiso genuino antes que mero acatamiento (Barker & Camarata, 1998).

Entonces podemos concluir que cinco (05) indicadores denotan fortaleza en la comunicación de los planes y objetivos de la organización hacia los empleados, y cinco (05) indicadores manifiestan deficiencias en la formación de equipos de trabajo y visión en común, limitando fortalecer las relaciones entre las acciones de la administración y los empleados.

Dimensión - Retención y recuperación del conocimiento: Los resultados de los indicadores referentes a esta última dimensión del aprendizaje organizacional demuestran que la administración de la agencia bancaria sí está desarrollando estructuras de aprendizaje de mayor entendimiento formalizado a través de sus sistemas y programas como el Emulador, el Saraweb, el Abside entre otros, que almacenan

información, y que los trabajadores pueden procesarla para utilizarla en la resolución de problemas mejorando su desempeño y sobre todo la toma de decisiones mas asertivas.

Pero sin duda son “los seres humanos la mejor fuente de información y retención del conocimiento para recordar y articular experiencias y de integrarlas con los elementos no humanos como sistemas, estructuras procedimientos y estrategias” (Bontis et al, 2000).

Por lo que consideramos que esta última dimensión es una fortaleza para la administración de la agencia bancaria.

5.2.2. Discusión de resultados de las dimensiones de la variable toma de decisión.

Conocimiento de los resultados: Se consideró cinco (05) indicadores relacionados a este punto determinando de forma positiva que antes de tomar una alternativa posible de solución sabe los resultados y consecuencias que pueden suscitarse, sobre todo referente a la calidad de la información que se pueda transmitir a los clientes y a los empleados, pues cada decisión tomada correcta e incorrectamente modificará comportamientos en ellos. No existe una adecuada toma de decisión si no tuviera riesgos e incertidumbre, y se asocia a lo citado por Von Neumann & Morgenstern (1990) que afirma las paradojas en la toma de decisiones pues éstas se toman en base a preferencias de los individuos y serían suficientes para garantizar la respuesta de quienes percibieron la decisión pero que no implicarían riesgo y otras se toman en función a de una utilidad numérica maximizando su racionalidad y el alto riesgo.

DIMENSIÓN - NIVEL DE PROGRAMABILIDAD: Aquí consideramos solo un indicador porque en toda organización solo existen dos caminos: Se programan las decisiones o no, cuyos resultados en este indicador señalaron que sí, pues siendo el banco de la nación una institución pública, sus procesos están formalizados por procedimientos y reglas, y se toman las decisiones bajo certeza, es decir ya se conoce los resultados antes de tomar la adecuada decisión. Sin embargo al observar los resultados de los indicadores, sucede lo contrario, es decir, los directivos y funcionarios no programan sus decisiones, tal vez por falta de tiempo, desinterés personal o porque caen en sucesos rutinarios que no permiten observar más allá. Consideramos en esta dimensión una debilidad para programar la toma de decisiones en la agencia bancaria.

Dimensión - criterio para la toma de decisión y el impacto en la toma de decisiones: Son las últimas fases de la variable toma de decisión en la que hemos obtenido respuesta en común sobre los criterios para tomar decisiones y su impacto, cuyo resultado afirma señalando que los directivos y empleados sí consideran criterios importantes antes de tomar una decisión referente a su competencia jerárquica, grado de conocimiento y uso de fuentes externas para tomar una decisión adecuada. Vroom & Yetton (1973) proponía que antes de tomar una decisión adecuada y pertinente se debe evaluar el nivel de conocimiento y el grado de autoridad”, y luego medir su impacto es decir su efectividad.

5.3. Contrastación de hipótesis

En el punto anterior, se ha realizado el análisis detallados de los 40 indicadores definidos por la metodología de Likert, calculando las medidas de tendencia central, moda, asimetría, desviación estandar, mínimos y máximos, se han presentado los resultados en gráficos de barras y tipo discos, con el fin de poder observarlos con más exactitud, clareza y veracidad.

Estos indicadores se ubicaron en cada fase del proceso de tal manera que su estudio demuestre la relación del aprendizaje organizacional para la toma de decisiones de la agencia "1" del Banco de la Nación - Cajamarca para el año 2016.

La tesis plantea como hipótesis principal: " La toma de decisiones en la agencia "1" del Banco de la Nación Cajamarca, es deficiente y esta determinado por limitado proceso de aprendizaje organizacional".

Para la contrastación de hipótesis utilizaremos la prueba estadística T de Student, la prueba de Pearson, la prueba Tau_b de Kendal y la prueba Rho Spearman para muestras relacionadas con SPSS que compara las medias de dos variables de un solo grupo. El procedimiento calcula las diferencias entre los valores de las dos variables de cada caso y contrasta si la media difiere de 0. Esto se da cuando utilizamos el mismo grupo bajo dos tratamientos a la muestra de 35 trabajadores, utilizaremos el método de muestra relacionadas:

Asimismo; se usará un nivel de significancia del 5%, recordemos que para esta variable sus valores tiene tres grados:

$\alpha = 0.01$ → Muy significativo

$\alpha = 0.05$ → Significativo (seleccionado)

$\alpha = 0.10$ → Poco significativo

5.3.1. Análisis inferencial

Contrastación de hipótesis general:

Hipótesis General:

Ha : La toma de decisiones en la agencia “1” del Banco de la Nación Cajamarca, es deficiente y está determinado por el limitado proceso de aprendizaje organizacional.

Para la contrastación de la hipótesis general con la Prueba *t* de muestras relacionadas, primero se analizará la prueba no paramétrica, Prueba de Komolgorov – Smirnov para 1 muestra, y medir el comportamiento de ambas variables si cumplen con el comportamiento de normalidad.

En una estadística no paramétrica, se presupone que la distribución de la que proviene la muestra no está especificada y con frecuencia, se desea hacer inferencias sobre el centro de la distribución.

Pruebas no paramétricas: Para verificar si existe una distribución normal en los datos, utilizando el conjunto de datos:

Tabla 13. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Orientación.al .Aprendizaje	Toma.de.Decisiones
N		35	35
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2,4000	2,9714
	Desviación típica	,69452	,56806
	Absoluta	,318	,349
Diferencias más extremas	Positiva	,318	,337
	Negativa	-,225	-,349
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,879	2,063
Sig. asintót. (bilateral)		,002	,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

En la tabla 12, observamos que los datos de muestras observadas provienen de una población normal, con un nivel de significancia $p < 0,000$.

Al respecto para ilustrar mejor los resultados de la contrastación de hipótesis se utilizará la prueba t para muestras relacionadas.

Prueba T para muestras relacionadas

Decisiones para seleccionar la prueba t para muestras relacionadas

- Es un problema de comparación.
- Variables relacionadas: Aprendizaje organizacional vs Toma de decisiones
- Ho: La toma de decisiones en la agencia "1" del Banco de la Nación Cajamarca no es deficiente y no está determinado por el limitado proceso de aprendizaje organizacional ($V_1 = V_2$)
- Prueba Estadística: Prueba T para muestras relacionadas
- Regla de decisión: Si $p < 0.05$ se rechaza Ho.

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Aprendizaje.Organizacional	2,57	35	,655	,111
	Toma.de.Decisiones	2,97	35	,568	,096

Correlaciones de muestras relacionadas

		N	Correlación	Sig.
Par 1	Aprendizaje.Organizacional y Toma de Decisiones	35	,762	,033

Tabla 13. Prueba de muestras relacionadas por variables: Aprendizaje organizacional vs Toma de decisiones

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 Aprendizaje. Organizacional - Toma de Decisiones	-,400	,695	-,117	-,639	-,161	-3,407	34	,002

Interpretación de resultados:

Se observa un valor de t de: -3.407 , $gl = 34$ grados de libertad y $p = 0.002$, menor que 0.05 .

Entonces señalamos que como el valor de sig. (valor crítico observado) $p < 0,05$ es decir: $p = 0.002$, rechazamos la hipótesis nula (H_0) de la hipótesis general, y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a), donde: La toma de decisiones en la agencia "1" del Banco de la Nación Cajamarca es deficiente y esta determinado por el limitado proceso de aprendizaje organizacional.

A continuación la prueba de Pearson, con correlaciones bivariadas

Tabla 14. Pearson : Aprendizaje organizacional vs toma de decisiones

		Aprendizaje.Org anizacional	Toma.de.decisi ones
Aprendizaje.Organizacional	Correlación de Pearson	1	,762*
	Sig. (bilateral)		,033
	N	35	35
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	,762*	1
	Sig. (bilateral)	,033	
	N	35	35

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

Interpretación

Prueba de correlación r muestra un resultado 0,762 que se acerca a 1, indicando que si hay correlación positiva considerable, ambas variables se relacionan en un sentido positivo y con un nivel de significancia $p < 0,033$ indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir La toma de decisiones en la Agencia "1" del Banco de la Nación Cajamarca es deficiente y es por el limitado proceso de aprendizaje organizacional.

Contrastación de hipótesis específica H1:

Ha : Los factores claves que caracterizan el aprendizaje organizacional son: Orientación al aprendizaje organizacional, conocimiento compartido, y retención y recuperación del conocimiento.

Decisiones para seleccionar la prueba t para muestras relacionadas

- Es un problema de comparación
- Variables correlacionadas:

Orientación al aprendizaje vs aprendizaje organizacional

Conocimiento compartido vs aprendizaje organizacional

Retención y recuperación del conocimiento vs aprendizaje organizacional

- Ho: Los factores claves que caracterizan el aprendizaje organizacional no son: Orientación al aprendizaje organizacional, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento .
- Prueba estadística: Prueba *t* para muestras relacionadas
- Regla de decisión: Si $p < 0.05$ se rechaza Ho.

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Orientación.al.Aprendizaje	2,40	35	,695	,117
	Aprendizaje.Organizacional	2,57	35	,655	,111
Par 2	Conocimiento.Compartido	2,60	35	,847	,143
	Aprendizaje.Organizacional	2,57	35	,655	,111
	Retención.y.recuperación.del.conocimiento	3,00	35	,594	,100
Par 3	Aprendizaje.Organizacional	2,57	35	,655	,111

Correlaciones de muestras relacionadas

	N	Correlación	Sig.
Par 1 Orientación.al.Aprendizaje y Aprendizaje.Organizacional	35	,712	,000
Par 2 Conocimiento.Compartido y Aprendizaje.Organizacional	35	,742	,000
Par 3 Retención.y.recuperación.del.conocimiento y Aprendizaje.Organizacional	35	,605	,000

Tabla 15. Prueba de muestras relacionadas: Dimensiones AO vs Variable AO

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	Orientación.al.Aprendizaje - Aprendizaje.Organizacional	-,171	,514	,087	-,348	,005	-1,974	34	,041
Par 2	Conocimiento.Compartido - Aprendizaje.Organizacional	,029	,568	,096	-,167	,224	,298	34	,036
Par 3	Retención.y.recuperación.del .conocimiento - Aprendizaje.Organizacional	,429	,558	,094	,237	,620	4,547	34	,000

Interpretación de resultados:

De la muestra relacionada Orientación al aprendizaje vs Aprendizaje organizacional, se observa un valor de *t* de: -1,974, *gl* = 34 grados de libertad y *p* = 0,041 menor que 0.05.

De la muestra relacionada Conocimiento compartido vs Aprendizaje organizacional, se observa un valor de *t* de: ,298, *gl* = 34 grados de libertad y *p* = 0,036 menor que 0.05.

De la muestra relacionada Retención y recuperación del conocimiento vs Aprendizaje organizacional, se observa un valor de *t* de: 4,547, *gl* = 34 grados de libertad y *p* = 0,000 menor que 0.05.

Entonces señalamos que como el valor de sig. (valor crítico observado) $p < 0,05$ es decir: $p = 0.041$, $p > 0,036$ y $p < 0,000$, rechazamos la hipótesis nula (H_0) de la hipótesis específica N° 01, y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a), donde: Los factores claves que caracterizan el aprendizaje organizacional son: Orientación al aprendizaje organizacional, conocimiento compartido, y retención y recuperación del conocimiento.

Contrastación de hipótesis específica H2:

Ha : Los elementos que determinan el proceso de toma de decisiones son: conocimiento de resultados, nivel de programabilidad, criterio para la toma de decisiones y su impacto para la toma de decisiones.

Decisiones para seleccionar la prueba *t* para muestras relacionadas

- Es un problema de comparación
- Variables emparejadas: Orientación al aprendizaje vs: Toma de decisiones
- Ho: Los elementos que determinan el proceso de toma de decisiones no son: Conocimiento de resultados, nivel de programabilidad, criterio para la toma de decisiones y su impacto para la toma de decisiones.
- Prueba Estadística: Prueba *t* para muestras relacionadas
- Regla de decisión: Si $p < 0.05$ se rechaza Ho.

Estadísticos de muestras relacionadas

		Medi a	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Conocimiento.de.los.resultados	3,06	35	,539	,091
	Toma.de.Decisiones	2,97	35	,568	,096
Par 2	Nivel.de.programabilidad	2,94	35	,591	,100
	Toma.de.Decisiones	2,97	35	,568	,096
	Criterio.para.la.toma.de.decision	2,91	35	,562	,095
Par 3	es				
	Toma.de.Decisiones	2,97	35	,568	,096
Par 4	Impacto.de.las.decisiones	2,83	35	,618	,104
	Toma.de.Decisiones	2,97	35	,568	,096

Correlaciones de muestras relacionadas

		N	Correlación	Sig.
Par 1	Conocimiento.de.los.resultados y Toma.de.Decisiones	35	,678	,00
Par 2	Nivel.de.programabilidad y Toma.de.Decisiones	35	,783	,00
Par 3	Criterio.para.la.toma.de.decisiones y Toma.de.Decisiones	35	,729	,00
Par 4	Impacto.de.las.decisiones y Toma.de.Decisiones	35	,740	,00

Tabla 16. Prueba de muestras relacionadas: Dimensiones de TD vs Variable TD

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)	
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia					
				Inferior	Superior				
Par 1	Conocimiento.de.los.resultados - Toma.de.Decisiones	,086	,445	,075	-,067	,239	1,139	34	,263
Par 2	Nivel.de.programabilidad - Toma.de.Decisiones	-,029	,382	,065	-,160	,103	-,442	34	,661
Par 3	Criterio.para.la.toma.de.decisiones - Toma.de.Decisiones	-,057	,416	,070	-,200	,086	-,813	34	,422
Par 4	Impacto.de.las.decisiones - Toma.de.Decisiones	-,143	,430	,073	-,291	,005	-	34	,058
						1,966			

Interpretación de resultados:

De la muestra relacionada de las dimensiones: Conocimiento de los resultados vs Toma de decisiones, se observa un valor de t de: $-1,139$, $gl = 34$ grados de libertad y $p = 0,263$ no es menor que 0.05 .

De la muestra relacionada de las dimensiones: Nivel de programabilidad vs Toma de decisiones, se observa un valor de t de: $-,442$, $gl = 34$ grados de libertad y $p = ,661$ no es menor que 0.05 .

De la muestra relacionada de las dimensiones: Criterio para la toma de decisiones vs Toma de decisiones, se observa un valor de t de: $-0,813$, $gl = 34$ grados de libertad y $p = 0,422$ no es menor que 0.05 .

De la muestra relacionada de las dimensiones: Impacto para la toma de decisiones vs Toma de decisiones, se observa un valor de t de: $-1,966$, $gl = 34$ grados de libertad y $p = 0,58$ no es menor que 0.05 .

Entonces señalamos que como el valor de sig. (valor crítico observado) $p < 0,05$ es decir: $p = 0.263$, $p = 0,661$, $p = 0,422$ y $p=0.58$, aceptamos la hipótesis nula (H_0) y rechazamos la hipótesis alterna (H_a), donde: Los elementos que determinan el proceso de toma de decisiones no son: conocimiento de resultados, nivel de programabilidad, criterio para la toma de decisiones y su impacto para la toma de decisiones.

Contrastación de hipótesis específica H3:

H_a : Existe relación directa entre el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.

Decisiones para seleccionar la prueba t para muestras relacionadas

- Es un problema de comparación
- Variables emparejadas:

Orientación al aprendizaje vs: Toma de decisiones

Conocimiento compartido vs Toma de decisiones

Retención y recuperación del conocimiento vs Toma de decisiones

- H_0 : No existe influencia directa entre el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones ($X_1 = X_2$)

- Prueba Estadística: Prueba *t* para muestras relacionadas
- Regla de decisión: Si $p < 0.05$ se rechaza H_0 .

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Orientación.al.Aprendizaje	2,40	35	,695	,117
	Toma.de.Decisiones	2,97	35	,568	,096
Par 2	Conocimiento.Compartido	2,60	35	,847	,143
	Toma.de.Decisiones	2,97	35	,568	,096
	Retención.y.recuperación. del.conocimiento	3,00	35	,594	,100
Par 3	Toma.de.Decisiones	2,97	35	,568	,096

Correlaciones de muestras relacionadas

		N	Correlación	Sig.
Par 1	Orientación.al.Aprendizaje y Toma.de.Decisiones	35	,253	,142
	Conocimiento.Compartido y Toma.de.Decisiones	35	,465	,005
Par 2	Retención.y.recuperación.de l.conocimiento y Toma.de.Decisiones	35	,349	,040

Tabla 17. Prueba de muestras relacionadas: Dimensiones AO vs Variable TD

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	Orientación.al.Aprendizaje - Toma.de.Decisiones	-,571	,778	,131	-,839	-,304	-4,346	34	,000
	Par 2	Conocimiento.Compartido - Toma.de.Decisiones	-,371	,770	,130	-,636	-,107	-2,853	34
Par 3	Retención.y.recuperación. del.conocimiento - Toma.de.Decisiones	,029	,664	,112	-,199	,257	,255	34	,800

Interpretación de resultados:

De la muestra relacionada de las dimensiones: Orientación al aprendizaje vs toma de decisiones, se observa un valor de t de: $-4,346$, $gl = 34$ grados de libertad y $p = 0,000$ menor que 0.05 .

De la muestra relacionada de las dimensiones: Conocimiento compartido vs Toma de decisiones, se observa un valor de t de: $-2,853$, $gl = 34$ grados de libertad y $p = 0,007$ menor que 0.05 .

De la muestra relacionada de las dimensiones: Retención y recuperación del conocimiento vs Toma de decisiones, se observa un valor de t de: $,255$, $gl = 34$ grados de libertad y $p = 0,800$ no es menor que 0.05 .

Entonces señalamos que como el valor de sig. (valor crítico observado) $0,000 < 0,05$ es decir: $p = 0.000$, $p = 0.007$ y $p = 0,800$, rechazamos la hipótesis nula (H_0) de la Hipótesis Específica N°03 y aceptamos la hipótesis alternativa (H_a), donde: Existe relación directa entre el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones al evaluar de tres dimensiones, las dos primeras aceptan y la última se rechaza teniendo un valor de dos a uno.

CONCLUSIONES

1. Se logró determinar que la situación del aprendizaje organizacional en la agencia "1" del Banco de la Nación - Cajamarca no es buena, sus cualificaciones en la aplicación del aprendizaje organizacional son muy bajas, siendo el punto crítico y más bajo la dimensión 1 de orientación al aprendizaje y la dimensión 2 conocimiento compartido.
2. Se logró identificar y determinar con la contrastación de la hipótesis que los factores claves que caracterizan el proceso del aprendizaje organizacional son: Orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y la retención y recuperación del conocimiento.
3. Al contrastar la hipótesis general se logró demostrar la aceptación de la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula, donde: La toma de decisiones en la agencia "1" del Banco de la Nación - Cajamarca, es deficiente y está determinado por el limitado aprendizaje organizacional, encontrando una correlación positiva considerable de 0,736 y un nivel de significancia de 0,033 entre la variable aprendizaje organizacional con la variable toma de decisiones.
4. La presente investigación aumenta el conocimiento sobre el aprendizaje organizacional y las características que lo relacionan con la toma de decisiones, lo cual ofrece información que le permitiría a la agencia "1" del Banco de la Nación – Cajamarca analizar nuevas alternativas para tomar decisiones frente a las estrategias y nuevas formas de gestión que deberían adoptar en adelante con respecto a los objetivos trazados.

SUGERENCIAS

1. Identificar los factores críticos positivos y negativos para determinar las acciones a seguir, eliminar o mitigar aquellos que dificultan los procesos como: La falta de iniciativa y asunción del riesgo, falta promover la formación interna para puestos claves, no se impulsa acuerdos de colaboración con universidades u otras empresas, las ideas innovadoras que se proponen no son recompensadas, entre otras, realizando un análisis consciente y cuidadoso para identificar estas barreras.
2. Se deben analizar las causas y el impacto generado en la agencia "1" del Banco de la Nación Cajamarca, y proponer estrategias a través de actividades que permitan propiciar espacios para el aprendizaje como:
 - Capacitaciones que trabajen aspectos detectados como barreras.
 - Talleres de involucramiento de los trabajadores y funcionarios en las nuevas iniciativas que desarrolle la organización para generar mayor participación.
 - Establecer canales de información más estrechos.
 - Fomentar la participación de los empleados mediante propuestas y trabajos integrados en las áreas.
 - Realizar un proceso de retroalimentación con otras entidades financieras con el fin de conocer el entorno, compartir las conclusiones y reunir esfuerzos para lograr resultados positivos sin incurrir en costos adicionales de tipo financieros.

3. Identificar los factores necesarios para iniciar el proceso de aprendizaje para realizar los procesos de cambio y mejora, según las características de la organización, como:
 - Competencia de los funcionarios
 - Inventario de conocimiento que tienen los empleados.
 - Canales de comunicación para transmitir el conocimiento.
 - Cambio de tipo cultural para inculcar el aprendizaje.
 - Analizar los escenarios en que se pueda desarrollar el aprendizaje.
 - Cambios que se deben hacer en la estructura de cargos y en la planta del personal.
4. Implementar un esquema de aprendizaje organizacional para resolver las necesidades y expectativas del aprendizaje relacionados a estrategias: modelos mentales; transferencia de conocimientos, liderazgo y cultura organizacional.
5. Crear un programa de incentivos para los empleados para que participen activamente en actividades de aprendizaje, mediante un programa de reconocimiento público; premiar a las personas que desarrollen el aprendizaje y se vinculen de manera voluntaria a grupos de trabajo que generen dinámicas de conocimiento, así como incentivos de tipo económico donde los beneficios de los trabajadores estén sujetos a las acciones que realicen para contribuir al mejoramiento de la agencia bancaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, F. (2005). *Equipos de trabajo y trabajo en equipo*. Chile: Universidad Católica de Valparaíso.
- Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259 - 301.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Aprendizaje Organizacional; Una teoría y perspectiva de la acción*.
- Barker, R., & Camarata, M. (1998). *El papel de la comunicación y el mantenimiento de una organización de aprendizaje: Condiciones previas, indicadores y disciplinas* (Vol. 35). *Journal of Business Communication*.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). *La continuidad del conocimiento en las empresas*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma S.A.
- Benito, A., & Cruz, A. (2005). *Nuevas claves para la docencia universitaria*. Madrid: Narcea.
- Berger, P., & Luckman. (1966). *The social construction of knowledge*. Londres: Penguin Books.
- Berthoin Antal, A. (2001). *Handbook of organizational learning and Knowledge*. Oxford University Press. Recuperado el Agosto de 2016

- Blog, C. (2012). *www.conducetempresa.com*. Obtenido de <http://blog.conducetempresa.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html>
- BN, D. d. (Noviembre de 2007). Seguridad Interna, BN-DIR-2060-074-Rev. 02. Lima, Lima, Perú.
- BN, D. d. (2013). Plán Estratégico del Banco de la Nación 2013 - 2017. Lima, Lima, Perú.
- BN, D. d. (28 de Noviembre de 2014). El protocolo de atención al cliente del Banco de la Nación - BN-DIR-2800.217 - 01, Rev 02. Lima, Lima, Perú.
- BN, D. d. (09 de 04 de 2015). La gestión de documentos normativos BN- DIR-2820-001-04, Rev.01. Lima, Lima, Perú.
- BN, D. d. (26 de Junio de 2015). MOF - Manual de Organización y Funciones Gerencia de Banca de Servicio. Lima, Perú.
- Bontis, N., Chua , W., & Richardson. (2000). *Capital intelectual y desempeño empresarial en industrias de malasia*. (Vol. 1).
- Boone, M. (2003). *Gerencia interactiva*. . Mexico: MacGraw-Hill, Ineramericana.
- Bransford, J., Brow, L., & Cocking, R. (2001). *Como aprende la gente*. Academia Nacional de ciencia de Estados Unidos.
- Britton, B. (05 de 01 de 2005). Obtenido de <http://www.alternativas.org/imagenes/biblioteca/aprendizajeorganizacion>
al
- Cegarra Navarro, J. G., & Rodrigo Moya, B. (2003). *Desaprendizaje individual: Un paso previo a la creación del capital racional*. England: Oxford University.

- Ciborra, C., & Andreu, R. (2001). *Sharing Knowledge across boundaries* (Vol. 16). Journal of information technology .
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2010). *www.academy.edu*. (P. M. Rosas, Ed.)
- Cranton, P. (1996). *Tipos de aprendizaje grupal* (Vol. 71).
- Croasdell, D. (2001). It's role in organizational memory and learning. 18(01), 08-11.
- Dixon, N. (1999). *El ciclo del aprendizaje organizativo: Cómo podemos aprender colectivamente*. England: Gower Publishing .
- Friedman, V. (2001). *El sujeto como agente del aprendizaje organizacional*. Oxford University Press.
- Garzón, C. M. (2008). Modeo Teórico de Aprendizaje Organizacional. *Pensamiento y gestión*, 195.
- Giladi, D. (2007). *Métodos y herramientas gerenciales*. .
- Grant, R. (1996). *Dinámica competitivo: Capacidad de la organización como la integración del conocimiento* (Vol. 07). Organization Science.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: Editorial Norma.
- Hedberg, G. (1997). *Organizar; aprender y elaborar estrategias de la construcción al descubrimiento*. Oxford University Press. .
- Heinsen, M. (2009). *Técnicas didácticas del metodo de caso*. Instituto Tecnológico de Monterrey. .
- Huber, G. (1991). *Aprendizaje Organizacional: Los procesos contribuyentes y las literaturas*. Organization Science (Vol. 02).
- Juerguen, H. (2001). Recuperado el 10 de 09 de 2016, de <http://www.halinco.de/html/doces/aprendizaje-p-acción.pdf>

- Juerguen, H. (2008). *Aprendizaje por medio de la acción*.
<http://www.halinco.de/html/doces/aprendizaje-p-accion.pdf>.
- Kepner, C., & Tregoe, B. (1997). *La nueva racionalidad gerencial*. Nuevo mundo.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning*,. New Jersey: Prentice - Hall.
- Lopez Suárez, A., & Mera Orbea, S. (2011). *Toma de decisiones y aprendizaje oragnizacional caso aplicadoa la empresa Café Granja La Esperanza*. Santiago de Cali, Colombia.
- Luthans, F. (1980). *Introudcción a la administración: Un enfoque de contingencias*. México.
- Martinez, A. E. (Abril de 2007). La siginificación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Periódicos Electrónicos en Psicología*, 6(1), págs. 155-162. Recuperado el Octubre de 2015
- Mayorca Capataz, E. (2010). *Tesis: "Aprendizaje organizacional como factor de cambio, Caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena*. Bogotá.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogota, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). *La estructura de la decisión: "Procesos no estructurados"*. Chicago.
- Narver, J., & Slater, S. (1995). *Market orientation and the learning organization* (Vol. 59). Journal of marketing.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). www.eumed.net.
- Ordoñez de Pablos, P., & Parreños Fernández, J. (2011). *Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: Un análisis dinámico del*

- conocimiento de la empresa. Obtenido de http://aotomadecisiones.blogspot.pe/2011_11_01_archive.html
- Paños, A., Ruíz, C., Sabater, R., & Ruíz, J. (2004). *Modelo de análisis del aprendizaje organizacional : Efecto en la eficiencia organizacional e innovación*. España.
- Rendón, L. (2005). *Educación virtual reflexiones y experiencias*. Medellín: Fundación Universidad Católica del Norte.
- Robbins, S. (1987). *Administración teórica y práctica*.
- Rodriguez Cruz, Y. (2010). *Tesis: El aprendizaje organizacional y su incidencia para la toma de decisiones estratégicas: Mirada desde una perspectiva informacional y de gestión de información*. La Habana, Cuba.
- Rojas Rodriguez, W. D. (2011). *La incidencia del proceso de toma de decisiones participativas en el aprendizaje de la organización*. Obtenido de <http://www.academia.edu/>
- Senge, P. M. (1990). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.
- Shrivastava, H. (1983). Una tipología de los sistemas de aprendizaje organizacional. *Journal of managment Science*, 20, 2-24.
- Simon, H. A. (1982). *Toma de decisiones y procesamiento de la información: La razon en asuntos humanos*. Universidad de Stanford.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). Un marco para el mercado basado en el aprendizaje organizacional: Vinculación de valores, conocimiento y comportamiento. *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(04), 305-318.

- Slater, S., & Narver, J. (1995). *Market orientation and the learning organization* (Vol. 3).
- Slocum, J., Lei, D., & McGill, M. (1992). *Prácticas de gestión en organizaciones de aprendizaje: Dinámica organizacional* (Vol. 21).
- Stoner, J. (1996). *Administración para la toma de decisiones* (6ta ed.). Mexico: Prentice - Hall. Recuperado el 12 de 09 de 2016
- Sutton, D. (1994). Niveles de aprendizaje en las organizaciones; hacia un aprendizaje organizacional.
- Tomassini, M. (2000). *Dinámica del conocimiento, comunidades prácticas: perspectivas y emergencias en la formación*. Revista Europea de Formación.
- Velez Evans, M. I. (Enero - Junio de 2007). "Perfeccionarse siguiendo un camino". *El proceso de toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje organizacional*. (Vol. 10). Medellin, Colombia.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1990). *Theory of games and Economic Behavior*. Estados Unidos: Princeton University Press.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh.

APÉNDICE

ENCUESTA PARA LA MEDICION DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

Buenas días (tardes):

Se está trabajando en la elaboración de una tesis, cuya investigación es de carácter académico. Es por ello que quisiéramos contar con su colaboración para responder algunas preguntas. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Marque la opción elegida: una cruz o tache.

1. **FECHA:**
2. **EDAD:**
Menor de 30 años ()
De 31 a 50 años ()
De 51 a más ()
3. **SEXO:** F () M ()
4. **TIPO DE TRABAJADOR:**
Nombrado ()
Contratado DL 728 ()
Part. Time ()
5. **ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN:**
6. **GRADO DE INSTRUCCIÓN:**
Primaria ()
Secundaria ()
Superior Técnico ()
Superior Profesional ()
Post grado ()
7. **NIVEL REMUNERATIVO:**
Menos de 1000 ()
Entre 1001 y 2000 ()
Entre 2001 a 4000 ()
Mayor a 4000 ()
8. **LABOR QUE DESEMPEÑA:**
(Gestor de servicios, Técnico operativo, promotor de servicios, supervisor, etc)
9. **EXPERIENCIAS LABORALES EN CARGOS JEFATURALES:** SI () NO ()
Si contestó **SI** indique el tiempo:
10. **EXPERIENCIAS LABORALES EN CARGOS SUBALTERNOS:** SI () NO ()
Si contestó **SI** indique el tiempo:

PARA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TOMAR EN CUENTA:

- Nunca: (1) ítem insatisfactorio
- Rara vez: (2) ítem mínimo
- Casi siempre: (3) ítem bueno, por sobre el estándar
- Siempre: (4) ítem adecuado.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

ORIENTACION AL APRENDIZAJE	1	2	3	4
1. Se proponen nuevas ideas para ampliar la cobertura de nuestros productos y servicios.				
2. Se promueve la inclusión financiera y se crea valor social.				
3. Se realizan acciones para fortalecer la gestión a fin de responder a las demandas y retos.				
4. Se fomenta la iniciativa, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos.				
5. Se organiza formación interna para ocupar puestos claves.				
6. Se impulsa acuerdos de colaboración con universidades u otras empresas para intercambiar experiencias y conocimientos.				
7. Las ideas innovadoras que se proponen son recompensadas.				
8. Los errores o fallas que se suscitan son discutidas constructivamente.				
9. Se impulsa a que se cuestione la metodología del trabajo.				
10. Se rompe con los paradigmas tradicionales para ver las cosas en nuevas y diferentes formas.				
11. Se resiste al cambio.				
CONOCIMIENTO COMPARTIDO				
12. Cuando ocurre un problema, éste se comparte entre los trabajadores.				
13. La comunicación interna es rápida, sencilla y práctica.				
14. Se utilizan los anexos, teléfonos fijos, fax, celulares, correos o portalweb para comunicarse.				
15. Se forman equipos de trabajos.				
16. En los equipos de trabajo, se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo.				
17. Existe una efectiva resolución de conflictos gracias al trabajo en equipo.				
18. Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajos son adoptadas.				
19. Se comunican con claridad los objetivos, planes y metas anuales que se pretende alcanzar.				
20. Las metas y logros de la agencia, son comunicados a todos sus miembros.				
21. Se tiene una visión en común acerca del aporte de su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.				
RETENCION Y RECUPERACION DEL CONOCIMIENTO				
22. Se dan a conocer los documentos de gestión: MOF, ROF, RIT, CAP y TUPA.				
23. Las políticas, archivos y base de datos del Banco de la Nación proporciona información necesaria para realizar el trabajo.				
24. Las directivas, circulares, manuales, y memorandos son de soporte suficiente para el trabajo individual de los miembros de la agencia.				
25. Existen procedimientos administrativos que recogen propuestas de mejora.				
26. El Saraweb, Emulador, BDUC, Abside, MIG y Aplicativos Diversos brindan la información necesaria para realizar el trabajo.				
27. El Saraweb, Emulador, BDUC, Abside, MIG, Aplicativos Diversos sirven de soporte para la toma de decisiones en la agencia.				
Nunca (1)	Rara vez (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	

TOMA DE DECISIONES

CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS	1	2	3	4
28. Identifica rápidamente un problema cuando este se suscita.				
29. Solicita apoyo para resolver el problema dependiendo de la complejidad.				
30. Pone todos los recursos disponibles que estén a su alcance para tomar una decisión				
31. Identifica múltiples resultados para cada alternativa.				
32. Identifica múltiples consecuencias para cada alternativa				
NIVEL DE PROGRAMABILIDAD				
33. Programa la toma de decisiones.				
CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES				
34. Se cuenta con un grado de autoridad jerárquica que faculta funcionalmente tomar las decisiones.				
35. Se cuenta con un grado de conocimiento para tomar las decisiones.				
36. En el proceso de toma de decisiones relevantes se busca información de otras áreas o fuentes externas.				
IMPACTO EN LAS DECISIONES				
37. La toma de decisiones se enfocan al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.				
38. Cuando toma una decisión evalúa cuales son los posibles riesgos y beneficios que las acompaña				
39. La toma de decisiones se enfocan al desarrollo de las capacidades de las personas.				
40. Se evalúa los resultados para comprobar su efectividad				
Nunca (1)	Rara vez (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	