



*Maestría en*

## **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster  
en Administración de Empresas**

**AUTOR(A):** Ing. Vanessa Elizabeth  
Chiriboga Jarrín

**TUTOR (A):** Mgtr. Héctor López P.  
PhD(c)

Artículo Profesional:

Análisis de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada  
a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021

Artículo Profesional:

**Análisis de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral  
aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021**

Por

Vanessa Elizabeth Chiriboga Jarrín

Septiembre 2021

Aprobado: Mgtr. Héctor López P. PhD(c)

MBA. Marcelo Salazar

Mgtr. María B. Castillo Q.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 28, Septiembre, 2020  
Mgtr. Héctor López P. PhD(c)

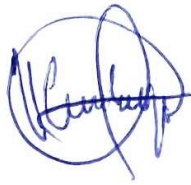
Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 28, Septiembre, 2020  
MBA. Marcelo Salazar

\_\_\_\_\_ 28, Septiembre, 2021

Mgtr. María B. Castillo Q.  
Presidente(a) del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Vanessa Elizabeth Chiriboga Jarrín, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado, “**Análisis de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021**” es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

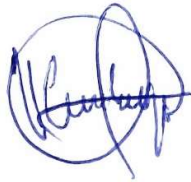
Vanessa Elizabeth Chiriboga Jarrín

Correo electrónico: [vcchiribogaj@gmail.com](mailto:vcchiribogaj@gmail.com)

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Vanessa Elizabeth Chiriboga Jarrín, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Titulo del trabajo de investigación , **“Análisis de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021”**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Septiembre del 2021



---

Vanessa Elizabeth Chiriboga Jarrín

Correo electrónico: [vhiribogaj@gmail.com](mailto:vhiribogaj@gmail.com)

## **Dedicatoria**

Dedicado a Dios y mi familia quiénes me han ayudado a concretar con éxito una vez más un logro dentro de mi formación profesional.

Vanessa Elizabeth Chiriboga Jarrín

## **Agradecimiento**

Agradezco principalmente a Dios, a mi esposo, a mis padres, docentes, amigos, compañeros, y a todas las personas que me brindaron su apoyo durante mi etapa de formación profesional confiando en mis capacidades.

A la Universidad Internacional del Ecuador por acogerme y brindarme la oportunidad de ampliar conocimientos con su Magisterio de profesionales.

Vanessa Elizabeth Chiriboga Jarrín

## Resumen Ejecutivo

El sector naviero de Guayaquil ha presentado en los últimos años un notable crecimiento, lo cual ha desencadenado oportunidades de mejora en el campo administrativo y del talento humano; siendo el objetivo de la presente investigación analizar la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras, mediante la identificación de las características de las variables de estudio. El presente trabajo de investigación buscar analizar las estrategias que debe emplear talento humano para fomentar una cultura de aprendizaje organizacional y satisfacción laboral en las empresas navieras de Guayaquil, partiendo del diagnóstico de su estado actual; a efecto de aportar al conocimiento, buscando establecer cuáles son los efectos producidos por la insatisfacción laboral en las organizaciones ecuatorianas, si es posible la aplicación de las estrategias de cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral en las empresas ecuatorianas, teniendo como propósito general el analizar la relación entre cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021; así como identificar las características de la cultura de aprendizaje que se encuentran presentes en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil; identificar las principales causas de satisfacción laboral en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil y relacionar las características de la cultura de aprendizaje identificadas en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil y las causas de satisfacción laboral.

**Palabras clave:** Análisis, Cultura organizacional, Aprendizaje organizacional, Satisfacción laboral, Empresas navieras.

## **Abstract**

The shipping sector in Guayaquil has shown notable growth in recent years, which has unleashed opportunities for improvement in the administrative field and human talent; The objective of this research being to analyze the relationship between the organizational learning culture and job satisfaction applied to shipping companies, by identifying the characteristics of the study variables. This research work seeks to analyze the strategies that human talent should use to promote a culture of organizational learning and job satisfaction in the Guayaquil shipping companies, based on the diagnosis of their current state; In order to contribute to knowledge, seeking to establish what are the effects produced by job dissatisfaction in Ecuadorian organizations, if possible the application of organizational learning culture strategies and job satisfaction in Ecuadorian companies, having as general purpose the analyze the relationship between organizational learning culture and job satisfaction applied to shipping companies in the city of Guayaquil in the period 2020-2021; as well as to identify the characteristics of the learning culture that are present in the shipping companies in the city of Guayaquil; identify the main causes of job satisfaction in shipping companies in the city of Guayaquil and relate the characteristics of the learning culture identified in shipping companies in the city of Guayaquil and the causes of job satisfaction.

**Keywords:** Analysis, Organizational culture, Organizational learning, Job satisfaction, Shipping companies



## Tabla de Contenidos

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Situación general del sector .....</b>	<b>3</b>
<b>Formulación del problema.....</b>	<b>6</b>
<b>Sistematización del problema .....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>7</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>7</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 2: Marco teórico.....</b>	<b>10</b>
<b>Cultura de aprendizaje .....</b>	<b>10</b>
<b>Características de la cultura de aprendizaje.....</b>	<b>11</b>
<b>Condiciones organizacionales que favorecen la cultura de aprendizaje .....</b>	<b>11</b>
<b>Satisfacción laboral .....</b>	<b>15</b>
<b>Elementos de la satisfacción laboral .....</b>	<b>16</b>
<b>Condiciones organizacionales que favorecen la satisfacción laboral.....</b>	<b>17</b>
<b>Sector naviero .....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo 3: Metodología de la investigación .....</b>	<b>26</b>

Diseño y modalidad de la investigación .....	26
Método de la Investigación .....	26
Población y Muestra .....	26
Procesamiento de datos .....	27
Instrumentos de investigación .....	28
Limitaciones de la investigación .....	32
Resumen .....	32
<b>Capítulo 4: Resultados .....</b>	<b>33</b>
Resultados de cuestionario sobre el análisis de la relación entre cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021 .....	34
Resumen .....	38
<b>Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>40</b>
Conclusiones.....	40
Recomendaciones .....	42
<b>Referencias .....</b>	<b>44</b>
<b>Apéndice A: Instrumento de investigación - Condiciones organizacionales que favorecen la cultura de aprendizaje.....</b>	<b>47</b>
<b>Apéndice B: Instrumento de investigación - Objetivos que persigue la Cultura de aprendizaje.....</b>	<b>52</b>
<b>Apéndice C: Resultados sobre las condiciones organizacionales que favorecen la cultura de aprendizaje .....</b>	<b>55</b>
<b>Apéndice D: Resultados sobre los objetivos que persigue la Cultura de aprendizaje.....</b>	<b>58</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Condiciones que favorecen la cultura de aprendizaje .....	12
Tabla 2. Condiciones organizacionales relacionados con la satisfacción laboral .....	18
Tabla 3. Operacionalización de variables de investigación.....	29
Tabla 4. Datos de la población Empresas navieras .....	33
Tabla 5. Correlación entre el aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral .....	34

**Lista de Figuras**

*Figura 1.* Relación cultura de aprendizaje y satisfacción laboral .....37

## Capítulo 1: Introducción

Hannoun (2018) señaló que la aplicación de la cultura de aprendizaje organizacional se debe desarrollar teniendo en cuenta la estructura organizacional, los estilos de supervisión, la responsabilidad, administración de conflictos, oportunidad de desarrollo, la comunicación, la motivación y la identidad con la institución, con reglas claras, motivadoras y creativas, lo que despierta interés en los trabajadores de las organizaciones; siendo para Colom (2018) una estrategia metodológica de aprendizaje organizacional que se utiliza en la formación integral de los trabajadores basada en motivación interna que lleve al individuo a situaciones de desafío, entendiendo que, los modelos de aprendizaje organizacional son representaciones mentales de la concepción del aprendizaje, que se reúne en la explicación teórica y la descripción, desde una determinada teoría, de los componentes implicados en la comprensión humana del mismo (Rodríguez, 2019).

Para Chiang (2018) el propósito fundamental que favorece a las organizaciones son la productividad y la eficiencia, apoya a los individuos tomando como base sus habilidades y competencias; forman al personal proporcionando herramientas necesarias para que puedan responder a las exigencias del negocio. Su eje central está en ampliar su cartera de clientes y también de consumidores ofreciendo productos y servicios acorde a la demanda; evalúan al mercado con el objetivo de mantenerse dentro del sistema siendo competencia ante las demás organizaciones que tienen la misma actividad (Hannoun, 2018); esta cultura la poseen organizaciones en la que influyen los factores organizacionales como el medio circundante de la organización, es decir, sus valores y características, factores circunstanciales como las características tecnológicas, y factores físicos: como la ubicación de la organización, la accesibilidad, el nivel y calidad de vida del entorno (Rodríguez, 2019).

Herzberg (2016) en su teoría de los dos factores, señaló que la satisfacción laboral está ligada a factores motivacionales, es decir, la satisfacción se produce cuando el individuo se enfrenta a actividades retadoras y estimulantes. Para Robbins (2015) “La satisfacción en el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos; además, afirma que otros factores relacionados con la personalidad del empleado y con las características de la función que desempeña intervienen de igual manera en la percepción que el empleado tiene de su bienestar y complacencia en lo que hace, así en la medida en que la personalidad concuerde con la vocación elegida existirá una mayor posibilidad de tener unos trabajadores satisfechos”. Locke (2016) plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre que el trabajador quiere de su trabajo y que lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción.

Pedro Domínguez en su libro “Introducción a la Gestión empresarial”, definió a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos, es decir, la cultura; este concepto implica que la organización a medida que crece-madura y puede modificar sus valores, normas y demás. Sin embargo, el personal o miembros de la organización se encuentran condicionados al primer enfoque cultural, y muchas veces resulta difícil que cambien con el proceso, condicionamiento conocido como resistencia al cambio (Domínguez, 2015).

Para Hernández en su trabajo “Metodología de la investigación”, la satisfacción laboral dentro de las organizaciones se ve afectada por factores internos y externos; los

factores internos se encuentran involucrados con la importancia o el nivel de interés que posee cada profesional por su trabajo, estimulación moral, oportunidad de ascender de cargo, los recursos que brinda el trabajo, la comunicación con los jefes, entre otros; mientras que, los factores externos son los que condicionan cada empresa entre sí la cual motiva a que se muevan de un lugar a otro todo esto se traduce en perspectivas empresariales de éxito (Hernández Sampieri, 2016). Para Antonio Colom en su libro “Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial” la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de la cultura de aprendizaje, permitiendo luchar por un objetivo o precepto en común guiado hacia la misión de la organización guiada por un líder, siendo estos los que proporcionan las reglas que gobiernan los asuntos cognitivos y afectivos definidos como satisfacción (Colom, 2018).

Este trabajo, responde a la necesidad de generar investigación que permita avanzar el conocimiento acerca de la integración de dos constructos fundamentales para describir y analizar el fenómeno organizacional: la cultura de aprendizaje y la satisfacción laboral. A su vez, esta investigación aporta evidencia teórica y empírica sobre la relación entre la cultura de aprendizaje y la satisfacción laboral; siendo relevante analizar la relación de estas variables en el mejoramiento y desarrollo de las organizaciones, delinear los pasos para la implantación de la cultura de aprendizaje como herramienta de gestión.

### **Situación general del sector**

Según el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) en su publicación sobre la Infraestructura portuaria ecuatoriana, el sector portuario ecuatoriano comprende alrededor del 6,8% del PIB del país. La infraestructura portuaria de un país está estrechamente relacionada con el desarrollo del comercio exterior del mismo. En el

caso de Ecuador, entre 2006 y 2019, el volumen del flujo comercial con el exterior sufrió un aumento significativo, con un crecimiento del 50% de las exportaciones y casi el 70% en el caso de las importaciones (ICEX, 2019).

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), más del 90% del comercio internacional de Ecuador se realiza por vía marítima. El Índice de Desempeño Logístico (IDL) publicado por el Banco Mundial (2019) que mide la eficiencia de un país en términos de logística sitúa a Ecuador en el puesto 74º, habiendo ganado doce puestos en solo dos años. Está claro que el sistema portuario es un sector estratégico de la economía ecuatoriana y que ha experimentado un gran desarrollo en los últimos años (Banco Mundial, 2019).

Según la Cámara marítima del Ecuador (CAMAЕ), Ecuador, con una extensión de mar territorial casi cuatro veces superior a su territorio consolidado, contando con el archipiélago de las Islas Galápagos y con ingentes volúmenes de hidrocarburos, es un país marítimo por excelencia (CAMAЕ, 2019). De acuerdo a lo que establece la CAMAЕ, el sector portuario está estructurado en torno a tres tipos de organismos: Puertos comerciales del Estado. Operadores de titularidad estatal que prestan los servicios de carga y almacenamiento directamente, con apoyo de operadores de servicios portuarios privados. Terminales portuarias habilitadas. Operadores privados que tienen a su cargo la operación, administración, mantenimiento y gestión integral de un terminal especializado; a través de mecanismos de concesión de playa y bahía y los de autorización y habilitación de actividades portuarias, por parte de la autoridad competente. Terminales petroleras. Operadores diseñados para el manejo exclusivo de petróleo y sus derivados. Según el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, existe una gran dispersión y falta de integración en el sistema portuario del Ecuador (CAMAЕ, 2019).



De acuerdo a la Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG); con el objetivo de mejorar el sistema portuario, y como ya se hizo en el Puerto de Guayaquil, donde las empresas Contecon Guayaquil S.A. y Andipuerto Guayaquil S.A. tienen la concesión del citado puerto, el Estado ha realizado diversas concesiones mediante alianzas público-privadas, para la mejora del diseño, financiamiento, equipamiento, ejecución de obras adicionales, operación y mantenimiento de terminales portuarias (APG, 2020); entre ellas, destacan la de Puerto Bolívar, con una inversión de 750 millones USD y la del Puerto de Aguas Profundas de Posorja, con una inversión estimada de 1.200 millones USD. Así como la concesión del Puerto de Manta, con la empresa Agunsa, con el objetivo de incrementar la capacidad de carga, así como la ampliación y modernización de esta terminal marítima (APG, 2020).

Según la Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG), actualmente el sistema portuario ecuatoriano está sufriendo un proceso de reconversión, en donde, se presentan varias necesidades del sistema en relación a la logística de transporte: minimizar el tiempo de procesos; generar espacios para la prestación de servicios complementarios; desarrollar centros de atención logística de transporte; un mayor calado que permita la entrada de naves con mayor capacidad, mejoramiento y eficiencia del talento humano en sus procesos. Este último problema, unido a la falta de actualización de tecnología influye de manera significativa en los tiempos de embarque y desembarque, lo que genera problemas de eficiencia portuaria (APG, 2020).

Para la Cámara marítima del Ecuador (CAMA E) en su plan de desarrollo del sector, muchas instituciones del sector naviero ignoran que para dar un servicio de calidad y enfrentarse con éxito a las metas organizacionales, hay que mantener a los mejores trabajadores e inculcarles una verdadera cultura de aprendizaje organizacional para que se sientan identificados y sean fieles a la organización (CAMA E, 2019).

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en su informe anual, el concepto de satisfacción laboral ha tenido una importante evolución, principalmente en los países desarrollados, que pasaron significativamente desde la perspectiva del proveedor a la perspectiva del usuario, siendo quizás España unos de los que mayor bibliografía de estudios realizados posee. En Latinoamérica existe también información, pero no homologada, existen estudios en donde se agrupan países que han publicado sus bases, como México, Colombia, Chile, Argentina y Perú mostrando una inferencia como Latinoamérica, pero la mayoría de estos análisis corresponde al nivel primario de gestión organizacional, y muy pocos a temas de aprendizaje organizacional y satisfacción laboral. Siendo México y Colombia donde existe mayor información publicada (CEPAL, 2019).

Para la Cámara marítima del Ecuador (CAMA E) el Ecuador no es ajeno a este tipo de levantamientos de información, sin embargo, la situación económica de las organizaciones, así como, la falta de metodologías aplicadas a la satisfacción laboral ha impedido un crecimiento sostenido en el desarrollo de las organizaciones. La problemática definida en la medición de la satisfacción laboral y la cultura de aprendizaje organizacional es importante para el bienestar del sector empresarial ecuatoriano (CAMA E, 2019).

### **Formulación del problema**

¿Cuál es la relación entre cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021?

### **Sistematización del problema**

¿Cuáles son las características de la cultura de aprendizaje que se encuentran presentes en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil?

¿Cuáles son las principales causas de satisfacción laboral en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil?

¿Qué relación existe entre las características de la cultura de aprendizaje identificadas en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil y las causas de satisfacción laboral?

### **Objetivo general.**

Analizar la relación entre cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021

### **Objetivos específicos**

Identificar las características de la cultura de aprendizaje que se encuentran presentes en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil.

Identificar las principales causas de satisfacción laboral en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil.

Relacionar las características de la cultura de aprendizaje identificadas en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil y las causas de satisfacción laboral.

### **Justificación**

El aprendizaje organizacional se da en varios niveles: individual, grupal e interorganizativo (Ramírez, R., Abreu, J. L., Y Badii, M. H., 2017); el concepto hace referencia a la profundidad de conocimiento experimentado por el individuo en la organización, al grupo, a la organización misma como entidad que aprende y al aprendizaje interorganizacional cómo la interacción con los tipos de organizaciones; por ello, se considera importante analizar los estudios orientados a determinar cómo y de qué manera se relacionan, todos estos niveles.

En base a los antecedentes revisados y a la problemática identificada, el presente trabajo busca tener los elementos que le permitan a la empresa anticiparse a los cambios; generando estrategias y utilizando correctamente el capital intelectual hasta alcanzar los objetivos y metas planteadas. Para mejorar la problemática planteada es necesario que dichas metas sean alcanzadas y se incremente la productividad mediante planes que permitan elevar el nivel de satisfacción laboral que en lo posterior genere un retorno de inversión. Este estudio se justifica por la necesidad de analizar la incidencia de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral, en el mejoramiento y desarrollo de las organizaciones, delinear los pasos para la implantación de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral como herramienta de gestión.

El presente trabajo de investigación buscar analizar las estrategias que debe emplear talento humano para fomentar una cultura de aprendizaje organizacional y satisfacción laboral en las empresas navieras de Guayaquil, en el período 2020-2021, partiendo del diagnóstico de su estado actual; a efecto de aportar al conocimiento, buscando establecer cuáles son los efectos producidos por la insatisfacción laboral en las organizaciones ecuatorianas, si es posible la aplicación de las estrategias de gestión de talento humano, cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral en las empresas ecuatorianas como herramienta para mitigar las deficiencias en las organizaciones y si es factible la implementación de la cultura de aprendizaje organizacional en las organizaciones navieras en el Ecuador (Bonilla & Rodriguez, 2018).

## **Resumen**

El sector naviero de Guayaquil ha presentado en los últimos años un notable crecimiento, lo cual ha desencadenado oportunidades de mejora en el campo administrativo y del talento humano; en particular lo relacionado con la satisfacción

laboral y el estímulo a la implementación de una cultura de aprendizaje organizacional, siendo el objetivo de la presente investigación analizar la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras, mediante la identificación de las características de las variables de estudio.

## Capítulo 2: Revisión de literatura

### Cultura de aprendizaje

Una definición aceptada es la planteada por Argyris y Schön (2012), quienes entienden que el aprendizaje organizacional “es el proceso mediante el cual los miembros de una organización detectan errores o anomalías y las corrigen mediante una reestructuración de la teoría de acción sustentada por la organización, integrando los resultados de sus indagaciones en los mapas e imágenes organizacionales” (p.58). En este sentido, Fiol y Lyles (2014) definen como “el proceso de perfeccionamiento de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión” (p.803). Es sólo a partir de la década del noventa, que la cultura de aprendizaje comienza a ser abordado desde una perspectiva organizacional, relacionando la cultura, el liderazgo y la estrategia empresarial con el conocimiento y su gestión en la organización (Cardona y Calderón, 2016).

Huber (2017) plantea que, si cualquiera de los miembros de una empresa adquiere conocimientos potencialmente útiles para la organización, ésta es quien aprende y que la relación que se establece entre aprendizaje organizacional, creatividad y organización se produce dentro de un proceso sinérgico. Para este autor, “una organización aprende, si a través del procesamiento de la información, modifica el rango de sus potenciales comportamientos”. Si bien, aún no se había planteado la noción de empresa que aprende, Nonaka (2018) sostiene que el aprendizaje está directamente relacionado con el conocimiento organizacional y que una organización que aprende es capaz de convertir la información generada en conocimiento organizativo, pues el cambio permanente es su sello distintivo. Kim (2019) aporta un desarrollo teórico sobre la forma en que el aprendizaje individual se transforma en organizacional, para lo cual, diferencia entre los niveles de aprendizaje en la

organización y los mecanismos de transferencia del aprendizaje individual al organizacional, entendiendo éste como el “incremento en la capacidad de la organización para adoptar acciones eficaces” (p.43).

### **Características de la cultura de aprendizaje**

Según el portal web ProyectoEmpresarial.com (2017), la cultura de aprendizaje es un proceso continuo y cuya descripción proporciona un marco de referencia para comprender cómo la experiencia se traduce en un concepto que, a la vez, guía la elección de nuevas prácticas. Sus características 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.

Domínguez (2015), manifiesta que, para fomentar una cultura de aprendizaje efectiva, se debe trabajar la información en cuatro fases: reflexionar, teorizar, experimentar y actuar. Al respecto, 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. Finalmente, el ciclo se inspira en el propósito de estructurar el proceso de aprendizaje fundamentado en la experiencia que requiere la resolución de un problema del entorno laboral o próximo a la realidad de la persona.

### **Condiciones organizacionales que favorecen la cultura de aprendizaje**

La revisión de la literatura sobre las condiciones organizacionales que favorecen la cultura de aprendizaje señala que desde mediados de los años noventa, las organizaciones han emprendido el camino de convertirse en aprendientes; sin embargo, la mayoría en esta experiencia han fracasado debido a que pretenden modernizar los aprendizajes con métodos muy escolares que se caracteriza por un proceso personal individualizado en un contexto formal (Domínguez, 2015). Es decir, no contempla una

de las características fundamentales de todo proceso de aprendizaje: las personas aprenden a través de la interacción con otras (Domínguez, 2015). En este giro, 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 (Chiang, 2016).

*Tabla 1.*

*Condiciones que favorecen la cultura de aprendizaje*

Condiciones organizacionales que favorecen la cultura de aprendizaje		
Autor	Condiciones para la cultura de aprendizaje.	Enfoque
Robbins (2015)	Oportunidad de promoción  Oportunidad de capacitación	Oportunidad de promoción: Se ve influenciado según las posibilidades que el empleado cree tener para ascenso y lo que se da en la realidad, la satisfacción se logra cuando nadie regatea el crédito merecido  La capacitación es responsabilidad de la organización y del mismo personal; es motivador y satisfactorio para el profesional cuya organización asume su responsabilidad
Herzberg (2016)	Higiene y protección de la salud	Implica la adopción de un conjunto de medidas que amparen la salud, aspecto relacionado a las condiciones satisfactorias de trabajo
Torres (2016)	Sueldos y salarios	Todo empleado o trabajador persigue como fin la satisfacción de las necesidades fundamentales de él y de su familia y dentro de la economía monetaria en que vivimos, esto se



logra a través del monto de su compensación (sueldo o salario)

	Horario	El horario es establecido por las organizaciones empleadoras, el mismo que puede ser de tipo rotatorio o fijo
Ramírez (2017)	Ambiente laboral	El bien máspreciado del hombre es la salud, partiendo de esa premisa se puede deducir que solo cuando nos “sentimos bien”, cuando ninguna enfermedad nos agobia, somos capaces de desarrollar el máximo de nuestro esfuerzo individual. El lugar donde se trabaja debe ser saludable
	Condiciones físicas	Es el ambiente físico donde labora el trabajador, involucra iluminación, calor, ventilación, limpieza, maquinarias, equipos, instalaciones, edificaciones, etc.
Montoya (2017)	Prestigio de la organización	Influye en sus expectativas para satisfacer sus necesidades al ingresar a ella, el prestigio se da por su estabilidad, historia y desarrollo, aporte a la comunidad, y tamaño en comparación con los demás
Hannoun (2018)	Respeto	La sobrecarga de trabajo es causa de suma importancia debido a que afecta al personal, porque existe aumento de trabajo y disminución de recurso humano.

	Solidaridad y apoyo	La carga de trabajo que el personal presenta en la actualidad se encuentra relacionada con el volumen y el tipo de trabajo que desempeña
	Confianza	Se refiere a la medida en la cual las relaciones laborales que se establecen son abiertas y consistentes
	Flexibilidad	Si bien es cierto que en las organizaciones se rigen en base a normas, muchas veces se tiene que tener tolerancia, flexibilidad en el actuar
	Orientación	Es la orientación mínima y necesaria que se brinda al personal en los servicios para el reconocimiento de áreas físicas, ubicación de insumos, equipos y materiales para el buen desempeño de sus funciones
	Supervisión	La supervisión aparte de su función de controlar actividades de sus supervisados también debería ayudarlos en la solución de sus problemas
	Agotamiento	Que los horarios extensos de más de 8 horas producen agotamiento físico y mental
Romero (2019)	Condiciones de trabajo	Que las condiciones laborales no tengan un ambiente deficiente, que genere inconvenientes de aprendizaje.
Acosta (2020)	Reconocimiento profesional	Que exista de parte de la organización el reconocimiento del individuo como ente integrante.

**Elaboración:** Elaborado por la autora.

### **Satisfacción laboral**

Existen diversas definiciones sobre la satisfacción, para Chiang (2016) en su trabajo “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral “ la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto; siendo un sentimiento generalizado; que se logra a través de facetas específicas de satisfacción como son el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización (p.47). Otra definición mencionada se apoya en el concepto de Frederick Herzberg quien refiere que la satisfacción laboral, está ligada a factores motivacionales, es decir la satisfacción se produce cuando el individuo se enfrenta a actividades retadoras y estimulantes. Durante sus investigaciones observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos; en cambio, cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, de este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan (Herzberg, 2016).

Herzberg (2016) propone una teoría de la motivación en el trabajo en la cual divide la satisfacción y la insatisfacción en dos tipos como: el primero que es el higiénicos o extrínsecos, aquellos que causan la insatisfacción del empleado, estas se localizan en el ambiente laboral, como en las políticas, la administración, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión, las condiciones ambientales y físicas del trabajo, estos factores al ser eliminados solo harían que el empleado no esté insatisfecho; el segundo que son los motivadores o intrínsecos, aquellos que hacen que el empleado este satisfecho con su cargo, estos están relacionados con las tareas que este ejecuta,

con las recompensas, con el reconocimiento profesional y la promoción que incluye el crecimiento y desarrollo personal que la empresa le proporciona, así mismo los deseos de autorrealización (Herzberg, 2016).

### **Elementos de la satisfacción laboral**

Herzberg en su teoría considera lo siguiente como elementos: el sueldo, que es la remuneración fija que percibe el trabajador por su servicio, que incluye bonificaciones y bonos por productividad. La supervisión, es la observación constante, por parte del jefe inmediato. Los compañeros de trabajo, es la relación interpersonal entre compañeros de trabajo. La comunicación, es la constante información brindada durante el proceso del trabajo. Las condiciones ambientales y físicas, se refiere a la seguridad, la salud y la calidad de vida en el centro de trabajo. Los beneficios laborales, son las compensaciones adicionales a los salarios regulares. El trabajo en sí, están relacionados con el desarrollo de las funciones, tales como procedimientos, variedad en las tareas, nivel de complejidad y repetitividad en las funciones. Las recompensas y reconocimientos, son los incentivos, bonificaciones y felicitaciones entre otros por el buen desempeño en las labores y la promoción, que representa la posibilidad del empleado aumentar su nivel jerárquico dentro de la empresa en la que labora, implicando nuevos retos, más responsabilidades y muy posiblemente tener más personas a cargo, y por ende recibe un aumento salarial, mejores bonificaciones o mayores beneficios (Herzberg, 2016).

Para Robbins, “La satisfacción en el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos. Además, afirma que otros factores relacionados con la personalidad del empleado y con las características de la función que desempeña intervienen de igual manera en la percepción que el

empleado tiene de su bienestar y complacencia en lo que hace, así en la medida en que la personalidad concuerde con la vocación elegida existirá una mayor posibilidad de tener unos trabajadores satisfechos” (Robbins, 2015). También puede definirse como: La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo (Colom, 2018). Según Hannoun (2018), las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: Las necesidades, los valores y los rasgos personales.

Locke (2016); plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre que el trabajador quiere de su trabajo y que lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción. El tema de satisfacción en el trabajo para Robbins (2015) y Weinert (2015) se centran básicamente en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de lo positivo y negativo, definiendo a la satisfacción “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo”, siendo los factores más importantes: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto (Robbins, 2015)

### **Condiciones organizacionales que favorecen la satisfacción laboral**

Las condiciones organizacionales que consideran factores internos y externos se encuentran involucrados con la importancia o el nivel de interés que posee cada

profesional por su trabajo, estimulación moral, oportunidad de ascender de puesto, los recursos que brinda el trabajo, la comunicación con los jefes, etc.; mientras que, los factores externos son los que condicionan cada empresa entre sí la cual motiva a que se muevan de un lugar a otro todo esto se traduce en perspectivas empresariales de éxito (Hernández Sampieri, 2016).

*Tabla 2.*

*Condiciones organizacionales relacionados con la satisfacción laboral*

Condiciones organizacionales relacionados con la satisfacción laboral		
Autor	Condiciones	Enfoque
Hernández Sampieri (2016)	Sobrecarga Laboral	La sobrecarga de trabajo es causa de suma importancia debido a que afecta al personal, porque existe aumento de trabajo y disminución de recurso humano; la carga de trabajo se define como el grupo de requerimientos psicofísicos a los que se somete un trabajador en su jornada laboral; “antiguamente, solo se medía el esfuerzo físico y ahora también se evalúa el esfuerzo mental que genera fatiga”
	Volumen de Trabajo	La carga de trabajo que el personal presenta en la actualidad se encuentra relacionada con el volumen y el tipo de trabajo que desempeña, en alguno de los casos existe déficit del recurso humano que ayude a desarrollar las actividades que han sido encomendadas; también la permanencia constante en la misma jornada laboral por tiempos

prolongados, provoca en el personal desgaste e incomodidad generando que el ritmo de trabajo sea inadecuado

Herzberg, Frederick (2016)	Factores higiénicos o factores extrínsecos Insatisfacción laboral	Son aquellas que están relacionadas con la insatisfacción, ellos se encuentran en el ambiente que rodean a la persona o personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Estas condiciones están administradas por la empresa y por ende estos factores se encuentran fuera del control de las personas. Estos factores son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que laboran en ella, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio y la seguridad personal
Montoya (2017)	Medición de desempeño	La falta de medición de desempeño en las organizaciones y su crecimiento profesional en la organización influye en las expectativas y satisfacción laboral

Hannoun (2018)	Sobrecarga de trabajo	La sobrecarga de trabajo es causa de suma importancia debido a que afecta al personal, porque existe aumento de trabajo y disminución de recurso humano.
Romero (2019)	Desarrollo creativo	Que no exista espacio en la organización para el planteamiento de ideas innovadoras y creativas; ajustándose a modelos tradicionales.
Acosta (2020)	Evaluación de competencias	Que el crecimiento profesional no esté relacionado con las competencias profesionales sino con variables ajenas a la posición laboral.

**Elaboración:** Vanessa Chiriboga Jarrín

**Fuente:** Autor de la investigación

### Sector naviero

Para la Cámara Marítima del Ecuador (CAMAE), Guayaquil es el puerto principal de la república del Ecuador, a través del cual se moviliza el 70% del comercio exterior que maneja el sistema portuario nacional. Fue construido durante el periodo 1.959 - 1963. La ubicación privilegiada del puerto constituye un incentivo para la captación de tráficos de las rutas del lejano oriente y del continente americano, especialmente los relativos a la costa del Pacífico. Asimismo, este resulta altamente conveniente para la concentración de cargas latinoamericanas destinadas a cruzar el Canal de Panamá con destino a la costa este del continente o hacia Europa y África. El marco legal sobre el que desarrolla sus actividades, permite a las empresas privadas ejercer sin limitaciones la actividad portuaria. El Ecuador se encuentra inmerso en una exitosa acción de modernización tanto de puertos como de aduanas, generando un alto grado de confiabilidad para las inversiones que se realizan en el país (CAMAE, 2019).



Según la CAMAE (2019), el puerto de Guayaquil posee una infraestructura adecuada para el desarrollo del comercio internacional, para lo cual cuenta con medios óptimos para la ejecución de las operaciones. En el puerto se prestan todos los servicios requeridos por las naves y las mercaderías a través de operadores privados de alta especialización que, bajo la supervisión de la autoridad portuaria, actúan en libre competencia para satisfacer los requerimientos de los usuarios más exigentes, logrando alta eficiencia y reducción de costos. Según datos de la CAMAE (2019), como resultado del proceso de modernización, emprendido desde 1.996, se han alcanzado niveles operacionales y administrativos acordes a parámetros tecnológicos de punta que han permitido ofrecer:

- Servicios portuarios óptimos en beneficio de los usuarios, mediante el concesionamiento de los mismos a la empresa privada.
- Mayor eficiencia operacional, la cual se traduce: en un menor tiempo de estadía de las naves en muelle, mayor número de naves arribadas y mayor número de contenedores movilizados.
- Simplificación de los trámites administrativos como consecuencia de la autoliquidación de los servicios portuarios, por parte de las agencias navieras, y de su cómoda recaudación a través de la banca privada:
- Áreas portuarias conservadas en su ecosistema en excelentes condiciones bajo el lema: "aguas limpias y aire puro".

El proceso de modernización en que ha estado inmerso el puerto de Guayaquil, al igual que su privilegiada ubicación geográfica, le ha permitido convertirse en uno de los puertos más competitivos de la región, lo cual ha facilitado el camino para alcanzar mayores índices en la movilización del comercio exterior.

El Terminal Portuario de Guayaquil localizado en la ciudad de Guayaquil es un puerto privado y es el puerto con mayor movimiento de carga de importación y exportación, cuya operación comenzó en el año 2006, cuyas instalaciones son administradas actualmente por CONTECON Guayaquil S.A. El puerto de Guayaquil mueve alrededor de 22 millones de toneladas a nivel nacional; sin embargo, es de vital importancia construir un nuevo puerto entre la zona de Posorja y el límite con la provincia de Santa Elena para solucionar el difícil acceso de los buques de gran escala (CAMA E, 2019).

Entre los servicios que ofrece el Puerto de Guayaquil son:

- Estiba y Desestiba
- Muelle para atraque de todo tipo de naves
- Grúas de tierra
- Almacenaje de contenedores
- Almacenaje de carga suelta
- Energía para contenedores refrigerados

Según datos de la Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG); Guayaquil cuenta con las siguientes terminales marítimas: CONTECON Guayaquil S.A., TPG, Bananapuerto, Fertisa y Trinipuerto. El puerto de Guayaquil posee una infraestructura adecuada para el movimiento de mercancías. En el puerto se prestan todos los servicios requeridos por las naves y las mercancías a través de operadores privados los cuales a lo largo del tiempo han ofrecido óptimas condiciones para el traslado de mercancías. Todos los servicios que ofrece son de buena calidad para todos los usuarios. Simplificación de trámites administrativos gracias a las agencias navieras y la recaudación de tasas a través de la banca privada (APG, 2020).

## **Marco Legal**

El marco legal da a conocer los cimientos sobre el cual las empresas navieras construyen su alcance y participación en el ámbito público y privado. Es por eso que el marco legal está conformado por los siguientes entes reguladores: Subsecretaria de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, como máxima autoridad Portuaria y Marítima Nacional del transporte acuático junto en coordinación con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas se encargan de impulsar el desarrollo de la actividad marítima y fluvial optimizando los servicios portuarios en Ecuador, con el objeto de posicionarlo como uno de los principales actores en el manejo de carga dentro de la región. Dicho organismo supervisa el cumplimiento de la programación anual de actividades aprobadas y controla la homologación de las tarifas de fletes de los buques que sirven en el tráfico marítimo internacional; también se encarga de entregar títulos y matriculas para el personal marítimo y poder facilitar el acceso y tránsito seguro de buques portacontenedores en territorio ecuatoriano.

Por otro lado, El Comité de Comercio Exterior (Comex) organismo facultado a aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, ya que es un cuerpo intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos en cuanto a promoción, regulaciones, políticas de protección arancelaria y no arancelaria, permisos sanitarios, fitosanitarios que afectan a las importaciones y exportaciones (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2017) Así mismo, El Ministerio de Comercio Exterior es el ente rector de la Política de Comercio Exterior e Inversiones, que propicia, de manera estratégica y soberana la inserción económica y comercial del país en el contexto internacional, que contribuya a la integración latinoamericana y que apoye el cambio de la matriz productiva, mediante la formulación, planificación, dirección, gestión y coordinación de la política de comercio exterior, la promoción

comercial, la atracción de inversiones, las negociaciones comerciales bilaterales y multilaterales, la regulación de importaciones y la sustitución selectiva y estratégica de importaciones, con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social del país.

El sector naviero se acoge a los siguientes artículos de ley de Fortalecimiento y Desarrollo del Transporte Acuático y Actividades Conexas de la Constitución de la República del Ecuador: El artículo 284 tiene como objetivo incentivar la producción nacional, la productividad, competitividad sistémica y la inserción estratégica en la economía mundial, además de “mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenible en el tiempo”. El artículo 320 de nuestra constitución establece que la producción, en cualquiera de sus formas, se sujetara a principios y normas de calidad; sostenibilidad; productividad sistémica; estimación del trabajo; y eficiencia económica social. Además, que el Ecuador ha sido y es un país históricamente marítimo, puesto que el transporte acuático constituye una actividad de gran importancia para la economía del país, ya que por este medio se realiza más del 90% del comercio exterior ecuatoriano; (Ministerio de Comercio Exterior , s.f.)

Otro ente regulador es el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador organismo que lleva a cabo la planificación y ejecución de la política aduanera del país de forma reglada, las facultades tributarias de determinación y resolución, de sanción y reglamentaria en materia aduanera. Este organismo controla todas las operaciones del comercio exterior en el cual se aplican controles precisos para la entrada y salida de mercancías, unidades de carga y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República, así como quienes efectúen actividades directa o indirectamente relacionadas con el tráfico internacional de mercancías. Una naviera, igual que cualquier otra institución que opera dentro de los límites geográficos del

Ecuador, debe cumplir con las obligaciones tributarias exigidas por la ley, por lo que deberá emitir comprobantes autorizados ante el SRI.

### **Resumen**

El desarrollo del marco teórico fue generado en base a una revisión cronológica de los aportes de diversos autores a efecto de comprender la evolución del conocimiento de las variables de estudio establecida en la cultura de aprendizaje y la satisfacción laboral; tomando como referencia en la revisión de la literatura los planteamientos teóricos de relevancia para cada variable; permitiendo en lo posterior el desarrollo del diseño metodológico adecuado a la problemática estudiada.

### **Capítulo 3: Metodología de la investigación**

En relación al proceso de investigación y en referencia al procesamiento a establecer como metodología para la integración y recolección de información; se considera que la investigación es una tarea que, mediante la implementación del método científico, según Sampieri se dirige a ubicar información establecida, apreciable y confirmada, para concretar, verificar, corregir o generar el conocimiento en una arista específica, en este caso comprender como la cultura de aprendizaje se relaciona con la satisfacción laboral (Sampieri, 2014).

#### **Diseño y modalidad de la investigación**

La modalidad empleada es de tipo descriptiva ; entendiéndose que según Tamayo (2018), el describir comprende manejar registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición de las variables, en este caso de cultura de aprendizaje organizacional y satisfacción laboral para después realizar el análisis porcentual que permita entender cuáles son los elementos de la cultura que tienen mayor relación con los factores de la satisfacción laboral.

#### **Método de la Investigación**

En correspondencia con los objetivos de investigación se considera el método de campo, en donde, la información será recabada *in situ* mediante cuestionario a personas que desempeñan roles directivos en las empresas objeto de estudio (Sampieri, 2014).

#### **Población y Muestra**

Según la Cámara marítima del Ecuador (CAMAE), en el país existen alrededor de 30 empresas navieras que cuentan con sus oficinas principales en la ciudad de Guayaquil, de esta población se considerarán a 3 empresas navieras de características similares tomando en cuenta la facilidad de acceso de información a través de sus

gerentes. De las empresas seleccionadas se ubican en el segundo, tercero y cuarto en el *ranking* a nivel mundial.

Se levanta información a 2 directivos por empresa, sin preferencia de género con al menos 8 años de experiencia en el sector y 3 años de experiencia en la empresa actual, esperando disminuir el sesgo de información relacionado al nivel de conocimiento de las actividades esenciales del sector naviero.

### **Procesamiento de datos**

Una vez terminada la aplicación del instrumento en el proceso de entrevista, se procederá a la tabulación de las respuestas y los resultados se presentan en cuadros estadísticos y de análisis de la autora, con sus respectivos porcentajes, se presenta la información con datos matemáticos y estadísticos; de ser el caso se utilizará el programa SPSS.

La revisión interpretación de los resultados obtenidos de la entrevista se realizará de la siguiente manera:

**Cuantitativos.** Los datos producto de la entrevista son convertidos en porcentajes, considerando cada uno de los ítems.

**Cualitativos.** En base a los porcentajes obtenidos, se realizará el respectivo análisis para obtener las conclusiones analíticas, datos los cuales nos definen el resultado de la investigación; así como la interpretación de las respuestas.

Para el análisis porcentual de los datos, se tomaron los valores significativos correspondientes a de acuerdo y muy de acuerdo (ver apéndice C y apéndice D) de las variables de cultura de aprendizaje y satisfacción laboral, dicho esto se arrojan los datos con valores significativos:

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba que mide la relación estadística entre dos variables continuas. El coeficiente de correlación puede tomar un rango de valores de +1 a -1. Un valor de 0 indica que no hay asociación entre las dos variables. Un valor mayor que 0 indica una asociación positiva. Es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, también lo hace el valor de la otra. Un valor menor que 0 indica una asociación negativa; es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, el valor de la otra disminuye (Parodi et al., 2015).

El coeficiente de correlación de Pearson tiene el objetivo de indicar cuán asociadas se encuentran dos variables entre sí por lo que, si la correlación es menor a cero, significa que es negativa, es decir, que las variables se relacionan inversamente. cuando el valor de alguna variable es alto, el valor de la otra variable es bajo. Mientras más próximo se encuentre a -1, más clara será la covariación extrema. Si el coeficiente es igual a -1, nos referimos a una correlación negativa perfecta. Correlación mayor a cero: Si la correlación es igual a +1 significa que es positiva perfecta. En este caso significa que la correlación es positiva, es decir, que las variables se correlacionan directamente. Correlación igual a cero: Cuando la correlación es igual a cero significa que no es posible determinar algún sentido de covariación. Sin embargo, no significa que no exista una relación no lineal entre las variables (Parodi et al., 2015).

### **Instrumentos de investigación**

Se plantea un cuestionario compuesto de preguntas cerradas con una escala de *Likert* de cinco opciones, complementado con preguntas abiertas que permitan hacer un análisis cualitativo de las razones que motivan sus respuestas. Los instrumentos de investigación que se encuentra en el apéndice A y apéndice B, es el resultado de la operacionalización de variables de investigación en los cuales se presenta similitudes y/o diferencias conforme la operacionalización propuesta en la tabla 3.



Tabla 3.

Operacionalización de variables de investigación.

		<b>Satisfacción laboral</b>		
<b>Condiciones organizacionales que favorecen la cultura de aprendizaje</b>	<b>Cultura de Aprendizaje</b>	<b>Factores higiénicos o factores extrínsecos</b>	<b>Medición de desempeño</b>	<b>Evaluación de competencias</b>
		¿Cuáles considera que son los principales aspectos de su organización para ser reconocida en el mercado?	¿Usted considera que es adecuado el proceso de evaluación de desempeño en su organización?	¿Usted considera que la empresa ha definido competencias acordes a sus valores organizacionales?
	<b>Prestigio de la organización</b>	¿Usted considera que se encuentran identificados y satisfechos los colaboradores de su organización?	¿Considera usted que la evaluación de desempeño en su organización permite evidenciar el nivel de satisfacción de las personas con el trabajo que realizan?	¿Considera usted que las competencias de sus colaboradores si se encuentran desarrolladas?
	¿Usted considera que se encuentran identificados y satisfechos los colaboradores de su organización?	¿Considera usted que la evaluación de desempeño en su organización permite evidenciar el nivel de satisfacción de las	¿Considera usted que las competencias de sus colaboradores son insuficientes?	

		personas con el trabajo que realizan?		
	<b>Condiciones de trabajo</b>	¿Usted considera que las condiciones de trabajo en su empresa generan un ambiente que favorece la ejecución de tareas?	¿Usted considera que las condiciones de trabajo favorecen el desempeño de sus colaboradores?	¿Usted considera que las condiciones de trabajo fomentan el desarrollo de competencias en los colaboradores?
	<b>Reconocimiento profesional</b>	¿Considera usted que la empresa cuenta un una política clara y definida para reconocer el esfuerzo de sus trabajadores?	¿Considera usted que la empresa genera planes de mejora de desempeño de los resultados logrados en las evaluaciones?	¿Considera usted que la empresa genera planes de desarrollo de competencias y reconoce el esfuerzo de sus colaboradores?
	<b>Flexibilidad</b>	¿Considera usted que la empresa es tolerante en sus procesos internos en relación a sus trabajadores?	¿Considera usted que la empresa cuenta con políticas flexibles en relación al desempeño de sus trabajadores?	¿Considera usted que en la empresa sus trabajadores tienen flexibilidad en la evaluación de sus competencias?
<b>Objetivos que persigue la Cultura de aprendizaje</b>	<b>Orientación</b>	¿Considera usted que la empresa orienta adecuadamente en sus procesos internos a sus trabajadores?	¿Usted considera que las orientaciones desarrolladas en la empresa favorecen el desempeño de sus colaboradores?	¿Usted considera que la empresa orienta adecuadamente a sus trabajadores sobre sus competencias de acuerdo a los valores organizacionales?

---

<b>Supervisión</b>	¿Considera usted que la empresa tiene una supervisión adecuada en relación a sus procesos internos y a sus trabajadores?	¿Usted considera que la supervisión que se realiza a los procesos internos actualmente favorece el desempeño de sus colaboradores?	¿Usted considera que la empresa supervisa adecuadamente las competencias de sus trabajadores?
--------------------	--	--	---

---

*Nota.* Elaborado por el autor

### **Limitaciones de la investigación**

Luego de haber logrado analizar y cumplir los objetivos de este trabajo es necesario plantear algunas limitaciones a considerar.

Al analizar la relación entre cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021, se ha tenido inconvenientes en ubicar casos con experiencias en nuestro caso de estudio utilizando esta metodología.

Otra limitación relevante constituye que la mayoría del levantamiento de información tiene un alto componente teórico, ya que no se ha logrado ubicar en el Ecuador artículo o estudios de caso prácticos de esta temática que constituyan un apoyo o guía para el estudio.

Como última limitación, se considera que el sector naviero tiene un número de empresa reducido en el país de difícil acceso a sus directivos lo que dificultó tener un número representativo de encuestas que permita dar mayor relevancia al análisis estadístico, por lo tanto, se buscó complementar la parte cuantitativa con expresiones de tipo cualitativo emitidos por los sujetos de estudio.

### **Resumen**

La modalidad empleada es de tipo descriptiva-correlacional; una vez terminada la aplicación del instrumento en el proceso de entrevista, se procederá a la tabulación de las respuestas y los resultados se presentan en cuadros estadísticos y de análisis de la autora, con sus respectivos porcentajes, se presenta la información con datos matemáticos y estadísticos; de ser el caso se utilizará el programa SPSS. En base a los porcentajes obtenidos, se realizará el respectivo análisis para obtener las conclusiones analíticas, datos los cuales nos definen el resultado de la investigación; así como la interpretación de las respuestas.

## Capítulo 4: Resultados

En base a la información recopilada mediante el instrumento de investigación a la muestra de estudio, se lograron obtener los siguientes resultados mediante la aplicación de técnicas de estadística descriptiva y correlacional, complementando con métodos de análisis cualitativos que permitieron observar aspectos sobre las variables de cultura de aprendizaje organizacional y satisfacción laboral

Para esta investigación, se utilizó el nivel de estudio correlacional, donde se relacionó las variables de satisfacción laboral y condiciones organizacionales, para conocer cómo se pueden comportar si existiera la variable número uno en relación con la variable número dos, es decir, si la satisfacción laboral depende del aprendizaje organizacional, empleando el método inductivo - deductivo para analizar los resultados a partir de la información y situaciones que se recolectaron en la investigación.

Tabla 4.

Datos de la población Empresas navieras

Empresas navieras de características similares	
Directivos empresa naviera 1	2
Directivos empresa naviera 2	2
Directivos empresa naviera 3	2
Total Encuestados	6

Nota: Tomado de los datos de empresas navieras de características similares

**Resultados de cuestionario sobre el análisis de la relación entre cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021**

Los resultados de los cuestionarios se han ubicado en el apéndice C y apéndice D; se ha tomado los resultados más relevantes que están relacionados a los objetivos específicos de investigación; los cuáles se detallan a continuación:

Tabla 5.

Correlación entre el aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral

	<b>Factores higiénicos o factores extrínsecos</b>	<b>Medición de desempeño</b>	<b>Evaluación de competencias</b>
Prestigio de la organización	2	1	1
Condiciones de trabajo	1	2	2
Reconocimiento profesional	1	2	1
Flexibilidad	2	1	1
Orientación	1	3	2
Supervisión	2	3	1
<b>Correlación de Pearson</b>	<b>0,500</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
<b>N</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la correlación de las variables de cultura de aprendizaje y satisfacción laboral.

Las correlaciones expresadas en la tabla 5, muestran el factor cultura de aprendizaje con una relación positiva de 0.500 con los factores higiénicos o factores extrínsecos, evidenciando que las empresas navieras si consideran que se requiere de la cultura de aprendizaje se encuentre presente en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil. El resultado obtenido en relación a la satisfacción laboral y los rubros de prestigio de la organización, condiciones laborales, reconocimiento profesional,

flexibilidad, orientación y supervisión es de 0.500 de correlación buena, el cual se refiere a que los colaboradores están satisfechos.

En relación al Objetivo específico 1: Identificar las características de la cultura de aprendizaje que se encuentran presentes en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil. Como resultado de la instrumentación se evidencia un 50 % de entrevistados que considera que se ha aplicado la cultura de aprendizaje organizacional en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021; un 80 % considera que la empresa es tolerante en sus procesos internos en relación a sus trabajadores; así como un 66 % considera que la empresa cuenta con políticas flexibles en relación al desempeño de sus trabajadores; y que un 84% considera que la empresa orienta adecuadamente a sus trabajadores sobre sus competencias de acuerdo a los valores organizacionales.

De acuerdo a estos resultados y en respuesta al primer objetivo específico que indica identificar las características de la cultura de aprendizaje que se encuentran presentes en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil, y, en base a las respuestas adicionales de carácter cualitativo, se puede entender que los principales aspectos que las organizaciones consideran para ser reconocidas en el mercado y que son coincidentes por sus directivos son el enfoque en un servicio al cliente de calidad permite tener un mejor posicionamiento de la empresa a nivel mundial; este punto guarda relación con el prestigio de la organización y los factores externos de la misma. La orientación a mantener un enfoque en la ética profesional de cada uno de sus trabajadores, transmitiendo confianza y seriedad.; aspecto que afianza el prestigio de la organización relacionado con las competencias del talento humano; el acceso a la mayor cantidad de puertos del mundo; que está íntimamente ligado al prestigio de la organización con los factores externos de las empresas navieras; la búsqueda de

liderazgo en el manejo de carga refrigerada en el Ecuador; ámbito ligado al prestigio de las empresas navieras y los factores externos de las organizaciones; la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado; aspecto ligado a la flexibilidad laboral y la medición de desempeño; el brindar servicios adicionales de logística y liderazgo en el mercado; como fase de la relación del reconocimiento profesional y la evaluación de competencias.

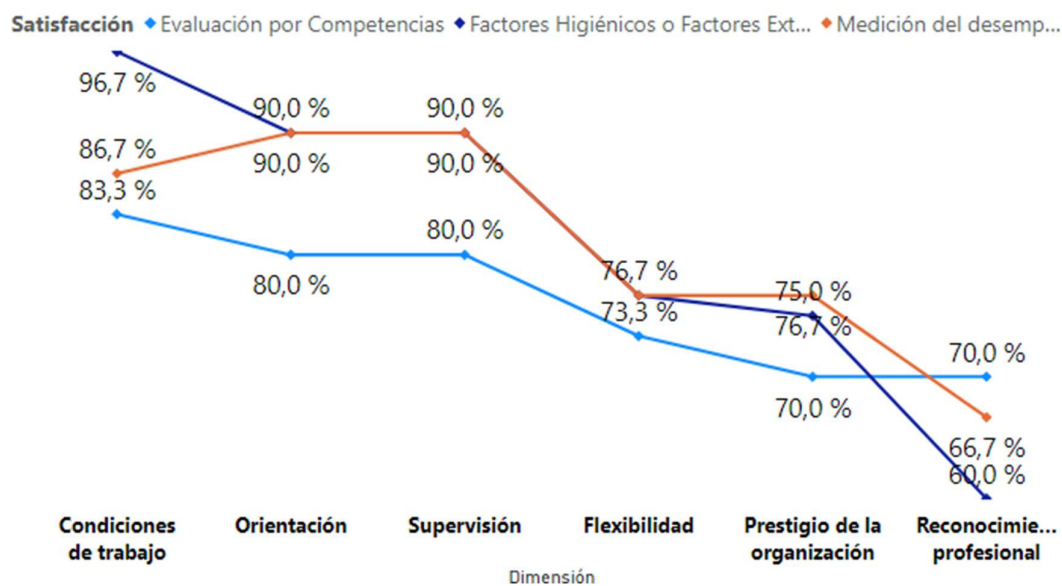
En relación al objetivo específico 2: Identificar las principales causas de satisfacción laboral en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil. Como resultado de la instrumentación tenemos que un 83%, considera que la evaluación de desempeño en su organización permite evidenciar el nivel de satisfacción de las personas con el trabajo que realizan; que un 100% considera que las condiciones de trabajo en su empresa generan un ambiente que favorece la ejecución de tareas; que un 84%, considera que las condiciones de trabajo favorecen el desempeño de sus colaboradores; y un 83% considera que las condiciones de trabajo fomentan el desarrollo de competencias en los colaboradores.

De acuerdo a estos resultados y en respuesta al segundo objetivo específico que indica el identificar las principales causas de satisfacción laboral en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil; y, en base a las respuestas adicionales de carácter cualitativo, se puede entender que los principales aspectos que las organizaciones consideran para ser reconocidas en el mercado y que son coincidentes por sus directivos son; las condiciones de trabajo en la organización generan un ambiente que favorece la ejecución de las tareas laborales; aspecto ligado a la evaluación de competencias; el mejoramiento de las condiciones de trabajo favorece el desempeño de los colaboradores de las navieras; rubro definido en base a la medición de desempeño; las condiciones de trabajo fomentan el desarrollo de competencias en los colaboradores de



la organización; aspecto ligado a la evaluación de competencias; una política clara y definida ayuda a reconocer el esfuerzo de los trabajadores de las organizaciones; aspecto ligado al prestigio de la organización; la generación de planes de mejora de desempeño en base a los resultados de las evaluaciones refuerza la satisfacción laboral y se encuentra relacionado con la medición de desempeño; la implementación de planes de desarrollo de competencias refuerza la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización; y se relaciona con la evaluación de competencias para el mejoramiento del prestigio de la organización.

Y en relación al objetivo específico 3: Relacionar las características de la cultura de aprendizaje identificadas en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil y las causas de satisfacción laboral.



*Figura 1.* Relación cultura de aprendizaje y satisfacción laboral

*Nota.* Esta tabla muestra la correlación de las variables de cultura de aprendizaje y satisfacción laboral.

Según los datos de la encuesta realizada, mediante un análisis basado en el promedio porcentual de respuestas con tendencia en respuestas ubicadas en la escala de acuerdo y totalmente de acuerdo se identificó una mayor relación de las condiciones de trabajo con factores higiénicos o extrínsecos de la variable satisfacción laboral para favorecer una cultura de aprendizaje, manteniéndose una mayor relación entre elementos de la cultura de aprendizaje como orientación, supervisión flexibilidad y prestigio de la organización con el factor de medición del desempeño, siendo únicamente el reconocimiento profesional el que guarda relación con la evaluación del desempeño por competencias.

El análisis responde a la matriz de operacionalización de variables de investigación propuesta en la tabla 3, debiendo señalar que las limitaciones reconocidas en el estudio hacen necesaria la realización de estudios complementarios que den mayor sustento a los hallazgos presentados.

### **Resumen**

Como resultado de la instrumentación se evidencia un 50 % de entrevistados que considera que se ha aplicado la cultura de aprendizaje organizacional en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021; un 80 % considera que la empresa es tolerante en sus procesos internos en relación a sus trabajadores; así como un 66 % considera que la empresa cuenta con políticas flexibles en relación al desempeño de sus trabajadores; y que un 84% considera que la empresa orienta adecuadamente a sus trabajadores sobre sus competencias de acuerdo a los valores organizacionales. En respuesta sobre relacionar las características de la cultura de aprendizaje identificadas en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil y las causas de satisfacción laboral; y en base a las respuestas adicionales de carácter cualitativo a la encuesta se puede entender, la necesidad de enfocar a la organización en

el aprendizaje organizacional como apoyo al servicio al cliente de calidad; la necesidad de preparar al talento humano en la búsqueda de liderazgo y competitividad.

## Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

En base a los resultados obtenidos en la investigación se puede observar que las características principales son Prestigio de la organización en un 50 %, Orientación y flexibilización en un 80 % y reconocimiento profesional en un 90 %; corroborando y afirmando lo establecido por Domínguez (2015), que manifiesta que, para fomentar una cultura de aprendizaje efectiva, se debe trabajar la información en cuatro fases: reflexionar, teorizar, experimentar y actuar; así como Chiang contempla que ayuda a las organizaciones a articular la teoría con la práctica para facilitar la construcción personal y colaborativa del conocimiento a través del reconocimiento profesional (Chiang, 2016).

En base a los resultados obtenidos en la investigación se puede observar que las principales causas de satisfacción laboral en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil, corresponden a una política clara y definida para reconocer el esfuerzo de sus trabajadores en un 50 %, y la generación de planes de desarrollo de competencias de sus colaboradores en un 80 %; corroborando y afirmando lo establecido por Herzberg (2016) propone una teoría de la motivación en el trabajo en la cual divide la satisfacción y la insatisfacción en dos tipos como: el primero que es el higiénicos o extrínsecos, aquellos que causan la insatisfacción del empleado, estas se localizan en el ambiente laboral, como en las políticas, la administración, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión, las condiciones ambientales y físicas del trabajo, estos factores al ser eliminados solo harían que el empleado no esté insatisfecho; el segundo que son los motivadores o intrínsecos, aquellos que hacen que el empleado este satisfecho con su cargo, estos están relacionados con las tareas que este ejecuta, con las recompensas, con el reconocimiento profesional y la promoción que incluye el crecimiento y

desarrollo personal que la empresa le proporciona, así mismo los deseos de autorrealización.

En base a los resultados obtenidos en la investigación se puede observar que al relacionar las características de la cultura de aprendizaje identificadas en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil y las causas de satisfacción laboral; mediante un análisis basado en el promedio porcentual de respuestas con tendencia en respuestas ubicadas en la escala de acuerdo y totalmente de acuerdo se identificó una mayor relación de las condiciones de trabajo con factores higiénicos o extrínsecos de la variable satisfacción laboral para favorecer una cultura de aprendizaje, manteniéndose una mayor relación entre elementos de la cultura de aprendizaje como orientación, supervisión flexibilidad y prestigio de la organización con el factor de medición del desempeño, siendo únicamente el reconocimiento profesional el que guarda relación con la evaluación del desempeño por competencias; corroborando y afirmando lo establecido por Chiang (2016) en su trabajo “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral “ la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto; siendo un sentimiento generalizado; que se logra a través de facetas específicas de satisfacción como son el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.

En relación al objetivo general sobre analizar la relación entre cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021; se identificó una mayor relación de las condiciones de trabajo con factores higiénicos o extrínsecos de la variable satisfacción laboral para favorecer una cultura de aprendizaje, manteniéndose una mayor relación

entre elementos de la cultura de aprendizaje como orientación, supervisión flexibilidad y prestigio de la organización con el factor de medición del desempeño, siendo únicamente el reconocimiento profesional el que guarda relación con la evaluación del desempeño por competencias.

### **Recomendaciones**

En base a las conclusión que evidencia que las características principales son Prestigio de la organización, Orientación y flexibilización y reconocimiento profesional se recomienda:

- Planificar talleres de liderazgo.
- Diseñar planes de desarrollo de competencias para reforzar la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización.

Al observar que las principales causas de satisfacción laboral en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil, corresponden a una política clara y definida para reconocer el esfuerzo de sus trabajadores y la generación de planes de desarrollo de competencias; se recomienda:

- Capacitar en las últimas normativas y mejores prácticas para la generación de flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado.
- Revisar las políticas internas de la organización para enfocarlas en mejorar el clima laboral y poder brindar un mejor servicio al cliente.
- Generar planes de mejora de desempeño en base a los resultados de las evaluaciones periódicas.

En base a las conclusiones establecidas en la investigación donde se observa que al relacionar las características de la cultura de aprendizaje identificadas en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil y las causas de satisfacción laboral; se identificó una mayor relación de las condiciones de trabajo con factores higiénicos o

extrínsecos de la variable satisfacción laboral para favorecer una cultura de aprendizaje, manteniéndose una mayor relación entre elementos de la cultura de aprendizaje como orientación, supervisión flexibilidad y prestigio de la organización con el factor de medición del desempeño; se recomienda:

- Desarrollar talleres y capacitaciones enfocadas en la ética profesional laboral.
- Planificar talleres de liderazgo.
- Desarrollar encuestas sobre el clima laboral de la organización.
- Revisar las políticas internas de la organización para enfocarlas en mejorar el clima laboral y poder brindar un mejor servicio al cliente.
- Diseñar planes de desarrollo de competencias para reforzar la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización.

## Referencias

- Acosta, J. (2020). *El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas*. Bogotá-Colombia: Ediciones TEA.
- APG. (26 de Noviembre de 2020). *Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG)*. Obtenido de Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG): [www.apg.gob.ec](http://www.apg.gob.ec)
- Banco Mundial. (01 de Noviembre de 2019). *El Índice de Desempeño Logístico (IDL)*. Obtenido de El Índice de Desempeño Logístico (IDL): <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>
- Bonilla, & Rodriguez. (2018). Metodología de investigación de mercados y empresas. En Bonilla, & Rodriguez, *Metodología de investigación de mercados y empresas*. México DF: Ed. Lyris.
- CAMAE. (15 de Octubre de 2019). *Cámara marítima del Ecuador (CAMAE)*. Obtenido de Cámara marítima del Ecuador (CAMAE): [www.camae.org](http://www.camae.org)
- CEPAL. (2019). *Informe Anual - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Quito-Ecuador: CEPAL.
- Chiang. (2016). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Colom, A. (2018). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Lérida: Universidad de Lleida.
- Domínguez, P. R. (2015). *Introducción a la Gestión empresarial*. México DF: Instituto Europeo.
- Empresarial, P. (01 de enero de 2017). *Proyecto empresarial*. Recuperado el 23 de julio de 2017, de proyecto empresarial: <https://proyecto-empresarial.wikispaces.com>
- GBS, R. H. (2016). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. Recuperado el 23 de julio de 2017, de Gestión del recurso humano en las organizaciones:



<http://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/para-que-sirve-la-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>

Hannoun, G. (2018). *Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional*. Mendoza: Ed.

Lyris.

Hernández Sampieri, R. (2016). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). (E. M.

Hill, Ed.) México D.F., México, México: Editorial MC Graw Hill.

Herzberg. (2016). *Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?* Medellín:

Harvard Business Review.

Herzberg, F. (2015). *Teoría de los dos factores*. Medellín: Harvard Business Review.

Humanos, R. (2017). *Recursos Humanos*. Recuperado el 23 de julio de 2017, de

Recursos Humanos: <http://www.losrecursoshumanos.com>

ICEX. (2019). *Infraestructura portuaria ecuatoriana*. Guayaquil-Ecuador: ICEX.

Kerlinger. (2017). Investigación del comportamiento. En Kerlinger, *Investigación del*

*comportamiento*. Ed. Interamericana.

Locke. (2016). *La naturaleza y las causas de la satisfacción laboral - Manual de*

*Psicología Industrial y Organizacional*. Chicago.

Montoya. (2017). *Evaluación de la satisfacción laboral y valor percibido por el*

*empleado*. Madrid: Universidad Tecnológica De Pereira.

Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2017). Motivacion Laboral. *Motivacion*

*Laboral*, 3.

Robbins, S. (2015). *Comportamiento Organizacional*. México.

Rodríguez, B. y. (2019). Metodología de investigación de mercados y empresas. En

Bonilla, & Rodriguez, *Metodología de investigación de mercados y empresas*.

México DF: Ed. Lyris.

- Romero, S. (2019). *Cultura Organizacional y desempeño*. Lima-Perú: Ediciones Limusa.
- Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. En R. Sampieri, *Metodología de la investigación*. MC Graw.
- Tamayo, M. T. (2018). *El proceso de la investigación científica*. México DF: Editorial LIMUSA.
- Torres, L. (2016). *La gestión del Talento Humano*. Madrid-España: Ediciones Lyris.
- Trabajo, O. I. (2003). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. OIT.

**Apéndice A: Instrumento de investigación - Condiciones organizacionales que favorecen la cultura de aprendizaje**

<b>Objetivo:</b>	Este cuestionario tiene el objetivo de establecer criterios sobre el Análisis de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021
<b>Procedimiento:</b>	El encuestador debe de leer el objetivo de la encuesta El encuestador debe especificar la escala de valores El encuestador debe leer claramente la pregunta El encuestador debe mostrar el cuestionario llenado El encuestador debe de agradecer la recepción de la encuesta
<b>Nota:</b>	Recomendamos leer detenidamente y responder con sinceridad las preguntas. Marcar con una (x) la respuesta que usted considere sea la adecuada.
<b>Agradecimiento a mencionar:</b>	Agradecemos a los encuestados que amablemente compartieron su tiempo para responder esta encuesta, que contribuirá a establecer los criterios sobre Análisis de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021

**Condiciones organizacionales que favorecen la cultura de aprendizaje**

**Prestigio de la organización**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>				
1. ¿Cuáles considera que son los principales aspectos de su organización para ser reconocida en el mercado?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
2. ¿Usted considera que se ha aplicado la cultura de aprendizaje organizacional en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el					

período 2020-2021?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
3. ¿Usted considera que se encuentran identificados y satisfechos los colaboradores de su organización?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
4. ¿Usted considera que es adecuado el proceso de evaluación de desempeño en su organización?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
5. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño en su organización permite evidenciar el nivel de satisfacción de las personas con el trabajo que realizan?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>

6. ¿Usted considera que la empresa ha definido competencias acordes a sus valores organizacionales?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
7. ¿Considera usted que las competencias de sus colaboradores si se encuentran desarrolladas?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
8. ¿Considera usted que las competencias de sus colaboradores son insuficientes?					
<b>Condiciones de trabajo</b>					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
1. ¿Usted considera que las condiciones de trabajo en su empresa generan un ambiente que favorece la ejecución de tareas?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
2. ¿Usted considera que las condiciones de trabajo favorecen el desempeño de					

sus colaboradores?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
3. ¿Usted considera que las condiciones de trabajo fomentan el desarrollo de competencias en los colaboradores?					
<b>Reconocimiento profesional</b>					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
1. ¿Considera usted que la empresa cuenta un una política clara y definida para reconocer el esfuerzo de sus trabajadores?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
2. ¿Considera usted que la empresa genera planes de mejora de desempeño de los resultados logrados en las evaluaciones?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>

3. ¿Considera usted que la empresa genera planes de desarrollo de competencias y reconoce el esfuerzo de sus colaboradores?					
---	--	--	--	--	--

**Apéndice B: Instrumento de investigación - Objetivos que persigue la Cultura de aprendizaje**

<b>Objetivo:</b>	Este cuestionario tiene el objetivo de establecer criterios sobre el Análisis de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021
<b>Procedimiento:</b>	El encuestador debe de leer el objetivo de la encuesta El encuestador debe especificar la escala de valores El encuestador debe leer claramente la pregunta El encuestador debe mostrar el cuestionario llenado El encuestador debe de agradecer la recepción de la encuesta
<b>Nota:</b>	Recomendamos leer detenidamente y responder con sinceridad las preguntas. Marcar con una (x) la respuesta que usted considere sea la adecuada.
<b>Agradecimiento a mencionar:</b>	Agradecemos a los encuestados que amablemente compartieron su tiempo para responder esta encuesta, que contribuirá a establecer los criterios sobre Análisis de la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral aplicada a empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021

**Objetivos que persigue la Cultura de aprendizaje**

**Flexibilidad**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
1. ¿Considera usted que la empresa es tolerante en sus procesos internos en relación a sus trabajadores?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
2. ¿Considera usted que la empresa cuenta con políticas flexibles en relación al desempeño de sus trabajadores?					



<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
3. ¿Considera usted que en la empresa sus trabajadores tienen flexibilidad en la evaluación de sus competencias?					
<b>Orientación</b>					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
1. ¿Considera usted que la empresa orienta adecuadamente en sus procesos internos a sus trabajadores?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
2. ¿Usted considera que las orientaciones desarrolladas en la empresa favorecen el desempeño de sus colaboradores?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
3. ¿Usted considera que la empresa orienta adecuadamente a sus trabajadores sobre sus competencias de acuerdo a los valores organizacionales?					

<b>Supervisión</b>					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
1. ¿Considera usted que la empresa tiene una supervisión adecuada en relación a sus procesos internos y a sus trabajadores?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
2. ¿Usted considera que la supervisión que se realiza a los procesos internos actualmente favorece el desempeño de sus colaboradores?					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
3. ¿Usted considera que la empresa supervisa adecuadamente las competencias de sus trabajadores?					

**Apéndice C: Resultados sobre las condiciones organizacionales que favorecen la cultura de aprendizaje**

<b>Condiciones organizacionales que favorecen la cultura de aprendizaje</b>						
<b>Prestigio de la organización</b>						
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>TOTAL</b>
2. ¿Usted considera que se ha aplicado la cultura de aprendizaje organizacional en las empresas navieras en la ciudad de Guayaquil en el período 2020-2021?	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
	17%	0%	33%	17%	33%	100%
3. ¿Usted considera que se encuentran identificados y satisfechos los colaboradores de su organización?	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
	0%	0%	0%	67%	33%	100%
4. ¿Usted considera que es adecuado el proceso de evaluación de desempeño en su organización?	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
	17%	0%	0%	50%	33%	100%
5. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño en su organización permite evidenciar el nivel de satisfacción de las personas con el	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

trabajo que realizan?

	17%	0%	0%	50%	33%	100%
6. ¿Usted considera que la empresa ha definido competencias acordes a sus valores organizacionales?	0	0	2	2	2	6
	0%	0%	33%	33%	33%	100%
7. ¿Considera usted que las competencias de sus colaboradores si se encuentran desarrolladas?	0	0	0	5	1	6
	0%	0%	0%	83%	17%	100%
8. ¿Considera usted que las competencias de sus colaboradores son insuficientes?	0	4	0	2	0	6
	0%	67%	0%	33%	0%	100%
<b>Condiciones de trabajo</b>						
PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
1. ¿Usted considera que las condiciones de trabajo en su empresa generan un ambiente que favorece la ejecución de tareas?	0	0	0	1	5	6
	0%	0%	0%	17%	83%	100%
2. ¿Usted considera que las condiciones de trabajo favorecen	0	1	0	1	4	6

el desempeño de sus colaboradores?

	0%	17%	0%	17%	67%	100%
3. ¿Usted considera que las condiciones de trabajo fomentan el desarrollo de competencias en los colaboradores?	0	0	1	2	3	6
	0%	0%	17%	33%	50%	100%
<b>Reconocimiento profesional</b>						
PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
1. ¿Considera usted que la empresa cuenta un una política clara y definida para reconocer el esfuerzo de sus trabajadores?	1	0	2	2	1	6
	17%	0%	33%	33%	17%	100%
2. ¿Considera usted que la empresa genera planes de mejora de desempeño de los resultados logrados en las evaluaciones?	2	0	0	2	2	6
	33%	0%	0%	33%	33%	100%
3. ¿Considera usted que la empresa genera planes de desarrollo de competencias y reconoce el esfuerzo de sus colaboradores?	1	1	0	2	2	6
	17%	17%	0%	33%	33%	100%

**Apéndice D: Resultados sobre los objetivos que persigue la Cultura de aprendizaje**

<b>Objetivos que persigue la Cultura de aprendizaje</b>						
<b>Flexibilidad</b>						
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>TOTAL</b>
1. ¿Considera usted que la empresa es tolerante en sus procesos internos en relación a sus trabajadores?	1	0	0	3	2	6
	17%	0%	0%	50%	33%	100%
2. ¿Considera usted que la empresa cuenta con políticas flexibles en relación al desempeño de sus trabajadores?	0	1	1	2	2	6
	0%	17%	17%	33%	33%	100%
3. ¿Considera usted que en la empresa sus trabajadores tienen flexibilidad en la evaluación de sus competencias?	0	1	2	1	2	6
	0%	17%	33%	17%	33%	100%
<b>Orientación</b>						
<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>TOTAL</b>
1. ¿Considera usted que la empresa orienta adecuadamente en sus procesos internos a sus trabajadores?	0	0	0	3	3	6
	0%	0%	0%	50%	50%	100%

2. ¿Usted considera que las orientaciones desarrolladas en la empresa favorecen el desempeño de sus colaboradores?	0	0	0	3	3	6
	0%	0%	0%	50%	50%	100%
3. ¿Usted considera que la empresa orienta adecuadamente a sus trabajadores sobre sus competencias de acuerdo a los valores organizacionales?	0	0	1	4	1	6
	0%	0%	17%	67%	17%	100%

### Supervisión

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
1. ¿Considera usted que la empresa tiene una supervisión adecuada en relación a sus procesos internos y a sus trabajadores?	0	0	0	3	3	6
	0%	0%	0%	50%	50%	100%
2. ¿Usted considera que la supervisión que se realiza a los procesos internos actualmente favorece el desempeño de sus colaboradores?	0	0	0	3	3	6
	0%	0%	0%	50%	50%	100%

3. ¿Usted considera que la empresa supervisa adecuadamente las competencias de sus trabajadores?

<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
0%	0%	17%	67%	17%	100%