



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magister en  
Administración de Empresas**

**Título del Trabajo de Titulación**

**Relación del Aprendizaje Organizacional y el Rendimiento Laboral en  
Instituciones Financieras**

Diana Pamela Castillo Vallejo

Quito, marzo 2021

Relación del Aprendizaje Organizacional y el Rendimiento Laboral en Instituciones  
Financieras

Por

Diana Pamela Castillo Vallejo

Marzo 2021

Aprobado:

Carlos A. Manosalvas V., Tutor  
Maria B. Castillo Q., Presidente del Tribunal  
Sandra Villacis M., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 05,03,2021  
Maria B. Castillo Q.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 05,03,2021  
Carlos A. Manosalvas V.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 05,03,2021  
Sandra Villacis M.

\_\_\_\_\_ 05,03,2021

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

### **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Diana Pamela Castillo Vallejo, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Relación del Aprendizaje Organizacional y el Rendimiento Laboral en Instituciones Financieras** 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.



---

Diana Pamela Castillo Vallejo

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

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

Yo, Diana Pamela Castillo Vallejo, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación Relación del Aprendizaje Organizacional y el Rendimiento Laboral en Instituciones Financieras, 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, Marzo de 2021



---

Diana Pamela Castillo Vallejo

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

## Dedicatoria

En mi corazón existe la presencia de Dios en todo momento, y quien puso en mi camino a personas maravillosas que permitieron que este sueño se cristalice, un ser que ilumina que brilla, guía, motiva y ama, el que me permite levantarme cada día, y quien daría su vida por vernos felices, esa persona es mi madre un ser único que amo con todo mi corazón, que Dios permita que estemos juntas por siempre, un lazo que nos une desde el momento en que nací, sin querer despegarnos ni un minuto, solo con verla me siento feliz y segura, mi vida y agradecimiento a Dios por tenerle a mi lado.

A mi padre Nelson Castillo por ser la persona a quien admiro, un guerrero que todos los días salía a luchar para que nada nos falte, el amor de mi vida el que siempre con su alegría jugaba con nosotras, esos momentos que no se borran y que quedan marcados en mi corazón, que Dios permita siempre tenerlo presente en vida lo amo y lo cuidare siempre.

A mi esposo Sebastián Villegas quien fue el motor para alcanzar la meta, porque sin importar nada permitiste que mi sueño se haga realidad , agradezco a Dios porque apareciste en mi vida y cambiaste mi mundo entero, eres mi amigo, mi príncipe azul en quien puedo confiar, y con ello formamos una hermosa familia a mi campeón y ejemplo a seguir Nahim Villegas, y mi princesa Briana Villegas, quienes me acompañaron durante todo este aprendizaje, son vida, mi fuerza, esto va dedicada a cada uno de ustedes los amo con todo mi corazón.

### **Agradecimiento**

Mi más ferviente agradecimiento, gratitud y reconocimiento a mi insigne tutor Ing. Carlos Manosalvas, quien, con su conocimiento, paciencia, dedicación, don de gente, impregno en mí el deseo de superación, sin ningún egoísmo compartió sus conocimientos, dedico su tiempo en forma por demás desinteresada, engrandeciéndome como persona; de el aprendí que la única diferencia entre los seres humanos es el estudio el que permitirá que se abran nuevas puertas.

## **Resumen Ejecutivo**

El aprendizaje organizacional se configura como una capacidad relevante para las empresas en contexto actual de cambio constante. Bajo este contexto, la presente investigación analizó el nivel de desarrollo de la cultura de aprendizaje organizacional y como se relaciona con el rendimiento laboral del personal administrativo que labora en una empresa del sector bancario. En una muestra significativa de 111 empleados, y utilizando el análisis de regresión y correlación, se identificó que existe una relación positiva y significativa entre las dos variables de estudio. Este resultado tiene implicancias importantes para la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento de empresas de este sector, puesto que, operan en un contexto de cambio constante que las obliga a adaptar su recursos y capacidades para enfrentar los cambios constantes que se van presentando.

**Palabras Clave:** Aprendizaje Organizacional, Rendimiento Laboral, Gestión del Conocimiento

### **Abstract**

Organizational learning is configured as a relevant capacity for companies in a current context of constant change. Under this context, the present research analyzed the level of development of the organizational learning culture and how it is related to the work performance of the administrative personnel working in a company in the banking sector. In a significant sample of 111 employees, and using regression and correlation analysis, it was identified that there is a positive and significant relationship between the two study variables. This result has important implications for the management of human talent and knowledge management of companies in this sector, since they operate in a context of constant change that forces them to adapt their resources and capacities to face the constant changes that are occurring

**Key Words:** Organizational Learning, Work Performance, Knowledge Management

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>xii</b>
<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	<b>1</b>
Antecedentes del Problema .....	2
Enunciado del Problema.....	3
Propósito del Estudio.....	5
Significancia del Estudio .....	5
Naturaleza del Estudio.....	7
Definición de Términos .....	7
Limitaciones .....	7
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura</b> .....	<b>9</b>
Aprendizaje Organizacional .....	9
Rendimiento Laboral .....	11
Aprendizaje Organizacional y Rendimiento Laboral .....	13
Resumen .....	15
Conclusión.....	16
<b>Capítulo 3: Método</b> .....	<b>18</b>
Diseño de la Investigación.....	18
Pertinencia del Diseño .....	18

Población y Muestra .....	19
Consentimiento Informado .....	20
Confidencialidad.....	20
Localización Geográfica.....	21
Instrumentación .....	21
Recolección y Análisis de Datos .....	21
Validez y Confiabilidad.....	22
<b>Capítulo 4: Análisis de Resultados.....</b>	<b>23</b>
Caracterización de los Participantes .....	23
Análisis Descriptivo de las Variables de Estudio.....	26
Análisis de Validez y Confiabilidad.....	29
Análisis de la relación entre las Variables de Estudio.....	30
Discusión de los Resultados .....	31
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>34</b>
Conclusiones.....	34
Recomendaciones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Contribuciones Teóricas y Prácticas .....	35
Futuras Investigaciones .....	36
<b>Referencias .....</b>	<b>37</b>
<b>Apéndice A: Cuestionario Aplicado.....</b>	<b>444</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Género de los Encuestados</i> .....	23
Tabla 2. <i>Preparación Académica de los encuestado</i> .....	24
Tabla 3. <i>Años que labora en la Institución</i> .....	25
Tabla 4. <i>Evaluación de la Cultura Organizacional orientada al Aprendizaje</i> .....	24
Tabla 5. <i>Evaluación del Rendimiento Laboral</i> .....	28
Tabla 6. <i>Confiabilidad de las Escalas de cada Constructo</i> .....	30
Tabla 7. <i>Correlación entre las variables de estudio</i> .....	31

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Género de los Encuestados .....	24
<i>Figura 2.</i> Formación Académica de los encuestados .....	25
<i>Figura 3.</i> Años que labora en la Institución .....	26

## Capítulo 1: Introducción

El rendimiento laboral hace referencia a la cantidad y calidad del trabajo realizado por los empleados en comparación con el trabajo que se les ha asignado (Sangperm & Jermsittiparsert, 2019) y es el resultado de varios factores como sus destrezas, entorno del trabajo, sentido de responsabilidad y tiempo (Hasibuan et. Al., 2013). De todos estos factores, se destaca el rol de la cultura organizacional, definida como un conjunto de normas y valores que están profundamente arraigados y son compartidos por los miembros de una organización (Davis, 2018). Específicamente la Cultura orientada al aprendizaje, se vuelve relevante en el contexto actual ya que, de acuerdo a Junita (2017) el cambio tecnológico y la globalización son factores que desencadenaron un auge hacia la era del conocimiento obligando a las organizaciones a diseñar estrategias que le permitan de alguna manera, anticiparse y adaptarse a los cambios constantes del entorno; así, el aprendizaje organizacional va adquiriendo más importancia y se convierte en un concepto estratégico para resolver cuestiones relacionadas a la participación de mercado, productividad, calidad y rentabilidad.

Sin embargo, aunque se ha evidenciado la importancia del aprendizaje organizacional como variable que promueve mayores rendimientos laborales, este tipo de relación no se ha estudiado en empresas de servicios financieros, específicamente bancos ubicados en mercados de economías emergentes. Esto resulta de relevancia considerando que, dada la importancia de estas organizaciones para la economía del País y, como instituciones financieras que basan sus actividades en la prestación de servicios de calidad y la satisfacción del consumidor, deben estar dispuestas a aprender y cultivar constantemente una cultura de aprendizaje entre los miembros de la organización (Junita, 2017). Con base en esto, en este estudio se analizó la relación de

la cultura orientada al aprendizaje organizacional con el rendimiento laboral de los empleados dentro de instituciones bancarias.

### **Antecedentes del Problema**

En el entorno actual, la adaptabilidad y la competitividad son cruciales para la supervivencia de cualquier organización (Fang, Chang, Ou, & Chou, 2014), debido al cambio constante en las necesidades y expectativas del consumidor (Gunasekaran, 2004). Celuch, Kasouf y Peruvemba (2002), sugirieron que la orientación al aprendizaje puede proporcionar un valor superior y mejorar el rendimiento de una empresa a través del mejor rendimiento laboral de los empleados.

En este sentido, varios estudios han analizado relaciones entre el aprendizaje organizacional y el desempeño organizacional. Por ejemplo, Sawaeen y Ali (2020) examinaron la relación entre algunos determinantes del rendimiento organizacional como el liderazgo emprendedor, la orientación al aprendizaje y la capacidad de innovación de pequeñas y medianas empresas de Kuwait. El estudio utilizó un método cuantitativo aplicando un cuestionario a 384 de los 500 propietarios y directores ejecutivos de PYMEs en Kuwait. Los resultados de este estudio indican que el liderazgo emprendedor y la orientación al aprendizaje tuvieron implicaciones positivas y significativas en el rendimiento organizacional.

En un estudio similar, Pudjiarti y Darmanto (2020) a través de revisión de literatura académica y estudios empíricos de gestión de recursos humanos, visión basada en recursos y sistema de control de gestión, derivaron el concepto de capacidades de control interactivo, en un esfuerzo por explorar el papel del aprendizaje organizacional efectivo sobre las capacidades de innovación tecnológica y desempeño de la compañía. Los resultados de la investigación citada, verificaron la correlación entre el aprendizaje organizacional efectivo y las capacidades de innovación

tecnológica y el desempeño de la empresa mediante la mediación de las capacidades de control interactivo.

Udin et. al. (2019) analizaron el efecto del aprendizaje organizacional, la capacidad de TI y la adaptabilidad de los empleados en el rendimiento laboral. Basándose en la literatura de apoyo organizacional, su estudio propuso un modelo en el que la capacidad de TI modera la relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral. Los resultados demostraron que los efectos directos del aprendizaje organizacional sobre el rendimiento laboral existen cuando la capacidad de TI es alta

Aunque estos estudios revelan la importancia del aprendizaje organizacional y el rendimiento organizacional, los vínculos entre el aprendizaje y los resultados positivos del trabajo individual, que en última instancia definen los resultados del rendimiento organizacional, tienen muy poca evidencia empírica sobre la que puedan fundamentarse. Tose et. al. (2009) sostienen que la investigación sobre el aprendizaje organizacional ha fallado constantemente en demostrar su impacto en las organizaciones. Además, señalaron que el campo ha sufrido una escasez de evidencia empírica para respaldar la afirmación de que existe una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y los resultados basados en el rendimiento (López, Peón & Ordas, 2005). Si bien estos estudios brindan un conocimiento importante sobre la relación de las variables planteadas, para conocimiento de la autora no existen estudios que analicen la cultura de aprendizaje organizacional con el rendimiento laboral de los empleados en instituciones financieras de economías emergentes.

### **Enunciado del Problema**

En el clima competitivo actual, donde la única certeza es la incertidumbre, el aprendizaje organizacional se considera un factor clave del éxito empresarial y se considera como la base de la ventaja competitiva; mucho más en las sociedades basadas

en el conocimiento, el cual se ha convertido en el activo estratégico más importante ya que, las organizaciones necesitan usar el conocimiento para obtener ventajas competitivas en el entorno empresarial cambiante (Yang, Wang, & Niu., 2007). A pesar de su importancia, se conoce muy poco acerca de cómo el aprendizaje organizacional y específicamente la cultura orientada al aprendizaje organizacional, impacta en el rendimiento laboral (Choi, 2019).

Sin embargo, aunque existen algunos estudios teóricos y aplicados que investigan la relación entre el aprendizaje organizacional y su efecto sobre el rendimiento laboral (Fang et al., 2014; Mahmoud & Yusif, 2012), existe un vacío de conocimiento dentro del contexto de empresas que brindan servicios bancarios, dentro de mercados emergentes sobre las interrelaciones entre estas variables, lo cual impide obtener una comprensión clara de la manera en que la cultura orientada al aprendizaje organizacional impacta en el rendimiento laboral de los empleados. Este vacío detectado impide que se obtenga un fundamento sólido para la generación de estrategias adecuadas que promuevan mayores niveles de rendimiento laboral, así como el desaprovechamiento del conocimiento interno que posee la organización, así como el conocimiento externo que puede obtenerse del entorno.

Además, en algunos estudios que han analizado la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral, se han encontrado resultados contradictorios. Por ejemplo, Tafvelin et. al. (2017) encontraron que el aprendizaje organizacional reduce el rendimiento de los empleados. Esto se debe a las diferencias de perspectivas con respecto al aprendizaje organizacional entre gerentes y empleados. Estos resultados contradictorios impiden identificar la verdadera relación entre las variables de estudio. Con base en lo expuesto, se propone analizar la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral, en empresas que brindan servicios bancarios.

## **Propósito del Estudio**

Los líderes y teóricos de la organización ven cada vez más el aprendizaje como un elemento clave para desarrollar y mantener una ventaja competitiva (Armstrong & Foley, 2003) puesto que, si bien el aprendizaje organizacional se ha estudiado durante décadas ha surgido un nuevo énfasis en el aprendizaje debido a los rápidos cambios en el clima de negocios, incluidas las condiciones inciertas del mercado, la complejidad creciente, los cambios demográficos y la competencia global; además, la opinión de que el aprendizaje aumenta la ventaja competitiva ha estimulado el interés en el desarrollo de organizaciones que fomentan y promueven el aprendizaje (Kontoghiorghes, Awbre, & Feurig, 2005). Con base en esto esta investigación analizó la relación entre la Cultura de Aprendizaje organizacional y el Rendimiento laboral, en empresas que brindan servicios financieros, específicamente del sector bancario. Con base en esto la Pregunta de Investigación que guió todo el estudio fue:

- ¿Cuál es la relación entre la Cultura de Aprendizaje Organizacional y el Rendimiento Laboral en empresas del sector bancario?

Es importante aclarar que en este estudio el aprendizaje organizacional se abordó desde la perspectiva del comportamiento organizacional. De acuerdo a Iebra, Zegarra y Zegarra (2011) el aprendizaje dentro de la empresa ocurre a través del aprendizaje individual, es decir, cuando el proceso de aprender está incrustado entre todos los empleados; para esto es necesario que se establezca una cultura orientada al aprendizaje.

## **Significancia del Estudio**

Una comprensión más profunda del papel del aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral podría ayudar a este tipo de empresas a promover una mejor adaptación a los cambios del contexto; además, el aprendizaje podría mejorar el

rendimiento laboral de los empleados lo cual lleva a un mejor rendimiento para toda la organización (Reio & Wiswell, 2000). Según Jiménez-Jiménez (2014), las empresas del sector bancario deben adoptar buenas prácticas, como el desarrollo de una cultura de aprendizaje organizacional, que podría contribuir a la recuperación de la confianza en el sistema financiero y contribuir al éxito de las empresas.

No obstante, de acuerdo a Afzali, Arash Motahari, y Hatami-Shirkouhi (2014), los estudios centrados en la correlación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los empleados son limitados impidiendo así obtener información relacionada a la forma en que se pueden mejorar el rendimiento laboral a través del aprendizaje organizacional. La significancia del estudio radica en:

- Cubrir la brecha de conocimiento sobre la gestión del conocimiento de una organización a través del aprendizaje organizacional y de qué manera esto puede influir en el rendimiento laboral de los empleados.
- Proponer y validar el marco conceptual que relaciona la cultura orientada al aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral de empresas del sector bancario
- Realizar la investigación en un contexto latinoamericano, con economías emergentes como es el caso de Ecuador. Como lo menciona Çekmecelioglu y Özbağ (2014) es necesario investigar si los hallazgos de las teorías occidentales pueden extenderse a un país en vías de desarrollo.

Este estudio, además, da respuesta a la sugerencia de futuros estudios planteada por Ro et. al. (2020), quienes manifestaron que, es necesario una variedad de estudios empíricos para identificar el desempeño a través de la orientación al aprendizaje y el intercambio de conocimientos. Según estos autores, los estudios posteriores deben

considerar más variables relacionadas con el desempeño para comprender los mecanismos detallados del aprendizaje en las organizaciones.

### **Naturaleza del Estudio**

El estudio siguió un enfoque cuantitativo a través de una lógica deductiva. El alcance del estudio fue descriptivo y correlacional puesto que el objetivo era determinar la relación entre las variables de estudio. Fue además un estudio transversal ya que la información fue recolectada y analizada en un solo momento del tiempo. La variable Cultura de Aprendizaje Organizacional fue evaluada a través del instrumento propuesto por Marsick y Watkins (2003) mientras que el Rendimiento Laboral se evaluó con el instrumento propuesto por Singh et al (1996).

### **Definición de Términos**

- *Cultura de Aprendizaje Organizacional*: Proceso relacionado a la obtención, distribución, integración y creación de información y conocimiento entre los miembros de una organización (Udin et. al., 2019).
- *Rendimiento Laboral*: Es el resultado del trabajo realizado por los empleados en el desempeño de sus funciones de acuerdo con las demandas de la organización. Un conjunto de acciones individuales que son consistentes con los objetivos organizacionales (Udin et. al., 2019).

### **Limitaciones**

El estudio presentó algunas limitaciones que deben considerarse: (a) Fue un estudio transversal, es decir que la recolección y análisis de la información se realizó en un solo momento del tiempo por lo que no fue posible analizar si existen cambios en la relación de las variables a través del tiempo; (b) Los datos fueron obtenidos de las percepciones de empleados de empresas del sector bancario del Ecuador

### **Delimitaciones**

Dentro de las limitaciones se puede mencionar que el estudio fue aplicado en una empresa del sector financiero, específicamente del sector bancario. El estudio se realizó con la participación no obligatoria para obtener resultados válidos. Por otra parte, los datos recopilados para evaluar la variable Rendimiento Laboral fue a través del criterio o juicio del evaluado (es decir, subjetivo); no se utilizaron indicadores financieros para evaluar esta variable.

### **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la relación entre la Cultura de aprendizaje organizacional y el Rendimiento laboral de empleados que trabajan en empresas del sector bancario. A través de un enfoque cuantitativo con un nivel de investigación correlacional se identificó el nivel de relación entre las variables antes mencionadas. De esta manera, se pretende cubrir el vacío de conocimiento detectado dentro del contexto de empresas que brindan servicios bancarios, en mercados emergentes permitiendo así obtener una comprensión clara de la manera en que la cultura orientada al aprendizaje organizacional impacta en el rendimiento laboral de los empleados.

## Capítulo 2: Revisión de la Literatura

El objetivo principal de esta investigación es analizar la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral de profesionales que laboran en instituciones de servicios bancarios. La construcción de este capítulo se realizó a través de la revisión profunda de estudios germinales de cada una de las variables mencionadas, y en estudios recientes que analicen posibles relaciones entre estas. Las bases de datos utilizadas para respaldar el proceso de revisión literaria fueron: ScienDirect, Springer Link, EBSCOhost, ProQuest, Sage, Wiley y JStor.

### Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional puede entenderse como un proceso en el que se crean nuevos conocimientos, un elemento clave para la mejora de la competitividad de la empresa ya que, permite que los conocimientos previamente adquiridos por otros empleados y posteriormente liberados y asimilados por la empresa para ser utilizados ahora o en el futuro y se almacenen en la memoria organizacional, incluso cuando las personas que crearon el conocimiento ya han dejado la empresa; aspectos que se han demostrado están estrechamente relacionados a los resultados empresariales (Jiménez-Jiménez et. Al., 2014)

El aprendizaje organizacional puede ser concebido como un proceso que habilita a las organizaciones a responder de forma expedita a las oportunidades de mercado, ayudando a crear un óptimo ambiente de innovación y, en consecuencia, promoviendo un alto desempeño y ventajas competitivas sostenibles no solo para grandes empresas, sino también para pequeñas y medianas empresas; además, es un componente importante en cualquier esfuerzo para mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la ventaja competitiva (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). El aprendizaje en el contexto de la

organización, es importante que este condicionado como una cultura porque de esta manera contribuirá significativamente a la mejora continua de una organización y facilitará la adaptación eficiente al entorno desafiante (Junita, 2017).

De acuerdo a Yeung, Lai y Yee (2007) puede abordarse desde dos puntos de vista: como un comportamiento organizacional y desde una perspectiva estratégica. En el primer caso, se concibe el aprendizaje en la organización a través del aprendizaje individual, es decir, cuando el proceso de aprender está incrustado entre todos los miembros de la organización, para lo cual debe implementarse una cultura de aprendizaje. Desde una perspectiva estratégica, el aprendizaje organizacional depende de la orientación hacia el aprendizaje de la organización.

Así mismo, una organización orientada al aprendizaje puede ser definida ya sea desde una perspectiva de sistema o desde una perspectiva estratégica (Iebra et al, 2011). Desde la primera perspectiva, Senge (1990) definió una organización orientada al aprendizaje, como aquella que expande continuamente su capacidad para crear su propio futuro, haciendo necesario conjugar el aprendizaje adaptativo y generativo. Desde el segundo punto de vista, una organización orientada al aprendizaje se define como una organización experta en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento con el objetivo de reflejar nuevos conocimientos y perspectivas (Garvin, 1993). La cultura de aprendizaje puede definirse entonces, como las percepciones que tienen los empleados acerca de las políticas organizacionales y prácticas destinadas a facilitar, premiar y apoyar comportamientos de aprendizaje de los empleados (Nikolova et al, 2014). Ramirez, Berger, y Brodbeck (2014) lo definieron como percepciones individuales compartidas entre los miembros de un equipo y organización sobre aspectos del entorno del trabajo que promueven o dificultan el aprendizaje y lo caracteriza como un clima en el cual: (a)

hay empatía, camaradería, apoyo así como un entendimiento común entre todos sus miembros, transmitiendo una atmósfera de confianza mutua; (b) existe contacto regular, así como comunicación formal e informal entre sus miembros; (c) existe un acuerdo común con las metas y objetivos a ser alcanzados; (d) hay una noción prevaleciente de democracia y equidad entre sus miembros, sin ningún dominio particular de uno sobre otro y (e) los miembros perciben cierto tipo de desarrollo individual, mientras el grupo mejora su creatividad y los provee con ideas útiles y apoyo general para cumplir sus planes. En la misma línea, Westerberg y Haeur (2009) señalaron que, ciertas condiciones para facilitar la creación de una cultura orientada al aprendizaje son: oportunidades de participación en prácticas sociales de apoyo y en desafíos y posibilidades de desarrollo propias de su trabajo, autonomía en las decisiones, oportunidades para participar en actividades de aprendizaje no formales en el trabajo y la existencia del espacio adecuado para el aprendizaje. El clima de aprendizaje organizacional es predictor de comportamientos innovadores (Sung & Choi, 2014) y al mismo tiempo, contrarresta respuestas negativas de los empleados como interés de abandonar la empresa y estrés laboral, a la vez que crea resultados positivos como satisfacción laboral (Nikolova et al, 2014).

### **Rendimiento Laboral**

El rendimiento se define como el éxito de un individuo en el desempeño de su trabajo (Fraida et al., 2019). Con base en esto, se puede decir que el rendimiento laboral hace referencia a todos los comportamientos que los empleados adoptan mientras están en el trabajo. (Fogaça et al., 2018). Para Achilike et al. (2017) el rendimiento laboral hace referencia a la alineación de los objetivos organizacionales con las medidas acordadas por los empleados, las habilidades, los requisitos de competencia, los planes de desarrollo y la entrega de resultados; un argumento similar al planteado por Dinc

(2017) para quien el rendimiento laboral se define como un resultado relacionado con el trabajo que hace referencia al objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales medidos por la evaluación del desempeño en las tareas relacionadas con el trabajo. Este autor menciona además que, el rendimiento laboral consiste en la calidad y cantidad lograda por individuos o grupos después de completar una tarea.

De acuerdo a Podsakoff et al. (2018) el rendimiento laboral se define como un conjunto de comportamientos realizados por un individuo para lograr los objetivos de una organización representando al mismo tiempo la calidad y cantidad de trabajo ejecutada por los trabajadores en el desarrollo de sus funciones de acuerdo a las responsabilidades asignadas. Un argumento similar lo plantearon Li et al. (2018) para quienes el rendimiento laboral es el resultado total esperado por la organización referente a los comportamientos que un empleado adopta en un periodo de tiempo determinado. Con base en esto, Ali y Haider (2017) el rendimiento laboral se configura como uno de los componentes más importantes en el área del comportamiento organizacional y es considerado como un indicador esencial para la organización efectiva y la productividad.

Un alto nivel de rendimiento laboral está relacionado con la coherencia, la cantidad, la coordinación, la eficiencia y la imaginación, aspectos que afectarán en última instancia la eficacia de la organización (Fatmah, 2020). De acuerdo a Manzoor et. al. (2019), el objetivo principal de toda organización es mejorar el rendimiento laboral de los empleados, para que puedan mantenerse al día con su competencia; lo cual puede lograrse promoviendo una mayor satisfacción y compromiso laboral. El desempeño o rendimiento es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de que las actividades y los resultados de los empleados sean congruentes con el objetivo de la organización (Ghaffari et. al., 2017). Un buen desempeño de los empleados refleja

la capacidad de contribuir a través de su trabajo a lograr un comportamiento adecuado conectado con el propósito de la empresa u organización. En el competitivo mundo empresarial actual, las organizaciones necesitan empleados de alto rendimiento para alcanzar sus objetivos y lograr una ventaja competitiva (Dinc, 2017).

### **Aprendizaje Organizacional y Rendimiento Laboral**

La mayoría de las organizaciones son plenamente conscientes de la importancia del rendimiento de los empleados, ya que, un rendimiento de alto nivel es uno de los determinantes del éxito organizacional; por lo tanto, las organizaciones intentan alentar a los empleados a lograr las metas y los objetivos de la organización utilizando los recursos existentes de manera efectiva (Udin et. al., 2019).

El rendimiento organizacional se puede incrementar si se tiene una cultura sólida que promueva la mejora continua del empleado dentro de una organización; además, puede afectar la mejora de la fuerza laboral y aumentar la conciencia de calidad, de acuerdo a lo manifestado por Sangperm y Jermsittiparsert, (2019). De acuerdo a estos autores, la cultura es el conjunto de valores y estándares que se construyen y comparten dentro de una organización al que luego se adhiere el razonamiento para seguir la cultura y las preocupaciones organizacionales. Según Rahim (2018) el rendimiento personal está influenciado por varios factores como la personalidad, la cultura y el compromiso. De manera similar, Uddin et al (2013) en su estudio sostuvieron que la productividad y el desempeño de los empleados están influenciados por la cultura, particularmente en las economías en desarrollo.

Una cultura orientada al aprendizaje es una colección de convenciones, valores, actitudes y prácticas organizacionales que fomentan el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional (Watkins & Kim, 2018). En el mundo actual que cambia rápidamente, crear una cultura orientada al aprendizaje, que conecte el aprendizaje

organizacional con la mejora del rendimiento, se ha vuelto fundamental para la capacidad competitiva de una organización (Lau et al., 2019). Este tipo de cultura se ha asociado positivamente con la innovación organizacional y sirve como un contribuyente para mantener la satisfacción y el rendimiento laboral de los empleados, así como el de su organización, ya que anima a los miembros de la organización a aprender de manera continua y colaborativa para mejorar o mantener las competencias y así lograr un mejor rendimiento laboral. (Lin & Huang, 2020).

Estas afirmaciones se han evidenciado en varios estudios. Por ejemplo, Udin et. al. (2019), al investigar el efecto del aprendizaje organizacional, la capacidad de TI y la adaptabilidad de los empleados en el desempeño laboral, en una muestra de 99 empleados, demostraron los efectos directos del aprendizaje organizacional sobre el rendimiento laboral existen cuando la capacidad de TI es alta. Por otra parte, Pradhan et. al. (2017), investigaron la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento adaptativo de los empleados, además del papel moderador de la inteligencia emocional, en una muestra de ejecutivos empleados de organizaciones manufactureras. El resultado del estudio evidenció una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento adaptativo. El efecto de moderación significativo se observó a través de gráficos de interacción, donde se encontró que la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento adaptativo fue más fuerte entre los ejecutivos con altos niveles de inteligencia emocional y más débil para aquellos con bajos niveles de inteligencia emocional.

Wibowoa et. al. (2020) analizaron el efecto de las habilidades duras, las habilidades blandas, el aprendizaje organizacional y las capacidades de innovación en el desempeño de 244 profesores de las universidades islámicas en Indonesia, a través del método SEM con el software SmartPLS 3.0. Los resultados de la investigación

mostraron que las habilidades duras, las habilidades blandas, el aprendizaje organizacional y las capacidades de innovación tienen un efecto directo positivo y significativo en el rendimiento de los profesores. Además, las habilidades blandas tienen la mayor influencia en el rendimiento del profesor entre otras variables. Por otra parte, Tafvelin et. al. (2017) en su estudio donde analizaron la distancia perceptiva líder-equipo con respecto al aprendizaje organizacional y sus consecuencias para el desempeño laboral de los empleados, en una muestra de 68 líderes y sus equipos dentro de la industria forestal sueca, utilizando la técnica de regresión polinomial con análisis de superficie de respuesta, demostraron que la distancia perceptiva entre los líderes y sus equipos con respecto al aprendizaje organizacional estaba relacionada con un desempeño laboral más bajo, más allá de la influencia de las calificaciones de los empleados solamente. Los análisis también indicaron que el desempeño laboral tendía a disminuir cuando el líder calificaba el aprendizaje organizacional como superior al del equipo. Sugirieron además que es importante que las organizaciones minimicen la distancia perceptiva entre los líderes y sus equipos y que la investigación adicional sobre la construcción de líder-equipo la distancia perceptiva está justificada.

Con base en lo expuesto, se plantea la siguiente Hipótesis de Investigación:

- H1: Existe una relación positiva y significativa entre la cultura de aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral de empleados que laboran en empresas del sector bancario.

## **Resumen**

En este capítulo se revisaron a profundidad los conceptos de las variables de estudio: cultura orientada al aprendizaje organizacional y rendimiento laboral. Posteriormente se analizaron investigaciones que hayan abordado el estudio de las relaciones entre estas variables. Si bien la búsqueda se enfocó en instituciones

bancarias, los estudios encontrados relevaron análisis similares, pero en contextos diferentes y con modelos que incluyeron otro tipo de variables. Por ejemplo, Udin et. al. (2019), investigaron el efecto del aprendizaje organizacional, la capacidad de TI y la adaptabilidad de los empleados en el rendimiento laboral. Pradhan et. al. (2017), investigaron la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento adaptativo de los empleados, además del papel moderador de la inteligencia emocional, en una muestra de ejecutivos empleados de organizaciones manufactureras.

Wibowoa et. al. (2020) analizaron el efecto de las habilidades duras, las habilidades blandas, el aprendizaje organizacional y las capacidades de innovación en el desempeño de 244 profesores de las universidades islámicas en Indonesia. Tafvelin et. al. (2017) en su estudio donde analizaron la distancia perceptiva líder-equipo con respecto al aprendizaje organizacional y sus consecuencias para el desempeño laboral de los empleados, en una muestra de 68 líderes y sus equipos dentro de la industria forestal sueca. Estos resultados hacen suponer una posible relación entre las variables de estudio a analizar en esta investigación.

## **Conclusión**

Aunque muchas de las investigaciones han enfocado su atención al análisis de la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral, ninguna de las aquí citadas ha analizado esta relación en instituciones bancarias de economías emergentes. Además, muy pocos estudios han analizado la percepción de la cultura de aprendizaje organizacional desde la perspectiva que se plantea en este estudio. Por lo tanto, los resultados de esta investigación serán un gran aporte a la literatura relacionada con la gestión del conocimiento a través del aprendizaje y para la gestión del talento humano. Por otro lado, posibilitará a los gerentes desarrollar adecuadas

prácticas de gestión para incentivar el aprendizaje, el intercambio de conocimiento y mayores niveles de rendimiento.

### **Capítulo 3: Método**

En este capítulo se detalla la metodología utilizada para el levantamiento y análisis de la información, que permitan comprobar la relación de la Cultura de Aprendizaje Organizacional y el Rendimiento Laboral. En los siguientes apartados se detalla el diseño de investigación y su pertinencia, la población y muestra del estudio, los instrumentos utilizados para recolectar la información y el proceso para el análisis y obtención de resultados.

#### **Diseño de la Investigación**

La investigación siguió un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y correlacional ya que, el objetivo principal es determinar la relación entre el Aprendizaje Organizacional y el Rendimiento Laboral de los trabajadores de instituciones que ofertan servicios bancarios. Dado que el estudio siguió el enfoque cuantitativo, se trabajó bajo una lógica deductiva, partiendo de teorías y generalizaciones teóricas ampliamente aceptadas para aterrizar el análisis en el contexto particular del sector bancario. Es además de corte transversal ya que la información fue recolectada y analizada en un solo momento del tiempo.

Por otra parte, las variables de estudio se medirán a través de encuestas con instrumentos planteados por otros autores y ampliamente validados en otros contextos. Se aplicará la técnica estadística de correlación para evaluar el nivel de asociación entre las variables.

#### **Pertinencia del Diseño**

El Diseño de investigación utilizado para este estudio fue el más apropiado ya que el planteamiento del problema se desarrolla desde un marco conceptual que relaciona la Cultura de Aprendizaje Organizacional con el Rendimiento Laboral de empleados que laboran en una empresa del sector bancario. En este sentido, el estudio cuenta con el

respaldo de literatura científica relacionado a las variables de estudio bajo un paradigma positivista, con enfoque cuantitativo (Orgambídez et al., 2017). Además, el problema de investigación tiene un carácter descriptivo orientado a desarrollar explicaciones específicas, planteando así un propósito específico y medible en un lapso determinado utilizando datos observables y cuantificables.

### **Población y Muestra**

La población de estudio estuvo conformada por profesionales que laboran en una empresa del sector bancario, específicamente los funcionarios del Banco del Pacífico del Ecuador, la cual cuenta con un total de 1000 empleados en las oficinas de la ciudad de Quito donde se aplicó el estudio. De acuerdo a Junita (2017), se espera que una cultura de aprendizaje organizacional en el sector bancario tenga un rol fundamental en este momento ya que, los esfuerzos de las organizaciones bancarias para institucionalizar el aprendizaje dentro de la organización lograron aumentar la supervivencia de la banca frente a crisis logrando al mismo tiempo un desempeño financiero superior en comparación con sus competidores. Como organización orientada al servicio, para anticipar la posibilidad de cambiar el entorno externo, la organización bancaria necesita transformarse en una organización orientada al aprendizaje.

Con base en la población identificada, se calculó el tamaño de la muestra representativo para aplicar el estudio. Para ello se utilizó la fórmula propuesta por Lind, Marchall & Whatten (2012):

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

- $n$  = valor de muestra

- **Z** = valor normal estándar de nivel de confianza deseado (1.96 de confiabilidad del 95% de acuerdo a Lind, Marchal y Wathen (2012).
- **p** = proporción de éxito de la población
- **q** = proporción de fracaso (1-p)
- **E** = máximo error tolerable (0.05).
- **N** = Tamaño de la Población

Al reemplazar los valores se obtuvieron los siguientes resultados

$$n = \frac{1000 * (1.96)^2 * 0.92 * 0.08}{(0.05)^2 * (1000 - 1) + (1.96)^2 * 0.92 * 0.08}$$

$$n = 102$$

Con base en estos resultados, se planificó encuestar a 102 empleados, sin embargo, se lograron obtener 111 encuestas para el análisis.

### **Consentimiento Informado**

Previo a la recolección de la información fue necesario que los participantes comprendan y firmen en señal de conformidad un consentimiento informado, el cual detalla con claridad los objetivos de la investigación, los procedimientos de la encuesta, el compromiso de confidencialidad respecto de la información y de la publicación de los resultados obtenidos del estudio. Se entregó una copia del consentimiento informado a los encuestados y otra copia como evidencia de la investigación.

### **Confidencialidad**

La confidencialidad de la información fue referida en el consentimiento informado. Además, se asignó un código a los sujetos de la investigación lo que permitió conservar la reserva de la información obtenida por la investigadora.

### **Localización Geográfica**

El estudio se realizó en las oficinas de una empresa del sector bancario ubicada en la ciudad de Quito, donde se encuentran las oficinas principales. La encuesta se aplicó a empleados del sector de servicios de créditos y de caja.

### **Instrumentación**

Los ítems de cada uno de los instrumentos se midieron a través de una escala de Likert de 1 a 5. Todos los instrumentos pasaron por un proceso de doble traducción, de inglés a español y de español a inglés, por parte de profesionales expertos con el objetivo de hacer una comparación entre la versión original y la versión traducida y verificar la consistencia de contenido del cuestionario.

La cultura de aprendizaje organizacional se midió con el instrumento propuesto por Marsick y Watkins (2003), que mide la percepción que tienen los empleados sobre las siete dimensiones que debe tener una organización que fomenta un adecuado clima de aprendizaje: (a) Crear de forma continua de oportunidades de aprendizaje, (b) Promover la investigación y diálogo, (c) Fomentar la colaboración y el aprendizaje en equipo, (d) Crear sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, (e) Empoderar a la gente hacia una visión colectiva, (f) Conectar a la organización con su entorno y (g) Proporcionar un liderazgo estratégico para el aprendizaje. Por otra parte, para medir el rendimiento laboral se utilizó el instrumento propuesto por Singh, Verbeke y Rhoads (1996).

### **Recolección y Análisis de Datos**

La recopilación de datos se realizó con encuestas a través de la web solicitando previamente al gerente la autorización para aplicar el estudio. Posteriormente, se envió un correo electrónico que incluía: una carta de presentación, una explicación del propósito de la investigación, una explicación de la confidencialidad de la información,

y la información de contacto del investigador en caso de que alguien tenga alguna duda sobre el estudio. El correo electrónico incluyó el enlace web para obtener acceso a la encuesta. La encuesta fue aplicada a través de la aplicación Google Forms

### **Validez y Confiabilidad**

La validez del instrumento se analizó a través de una validación de contenido con juicio de expertos en el área de estudio. Con esto se pudo verificar la consistencia de los instrumentos de medición, toda vez que estos instrumentos fueron construidos en inglés. La confiabilidad de las escalas fue analizada a través del coeficiente Alfa de *Cronbach*, que estima la homogeneidad de las variables o elementos observables dentro de la escala. Un nivel alfa mayor o igual a 0.7, se considerará aceptable (Nunnally, 1978).

### **Resumen**

En este capítulo se detalló la metodología a seguir para el desarrollo de la investigación. A través de un enfoque cuantitativo y un diseño de investigación descriptivo y correlacional, se determinó la población y muestra que se utilizará para la obtención de la información que permitirá verificar la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral. Se detallaron además los instrumentos utilizados para la medición de las variables de estudio, así como las técnicas de análisis de datos, tanto para la comprobación de hipótesis, como para la verificación de la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados.

## Capítulo 4: Análisis de Resultados

En este capítulo se exponen los principales resultados alcanzados luego de la aplicación de las encuestas. El capítulo se divide en los siguientes apartados: (a) Caracterización de los Participantes, (b) Análisis Descriptivo de las variables de estudio, (c) Análisis de confiabilidad, (d) Comprobación de hipótesis, (e) Discusión de resultados.

### Caracterización de los Participantes

Se exponen los resultados descriptivos de los encuestados. Se analiza cada una de las preguntas relacionadas.

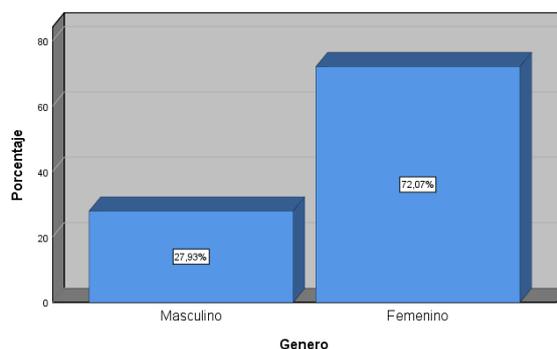
- ***Pregunta 1: Género de los Encuestados***

Los hallazgos muestran que la mayoría de encuestados son mujeres en una proporción de 72.1 %, seguido de los hombres, representados en un porcentaje de 27.9%.

Tabla 1.

#### *Género de los Encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
✓ Masculino	31	27.9	27.9
Femenino	80	72.1	100
Total	111	100	



*Figura 1. Género de los Encuestados*

- ***Pregunta 2: Educación de los participantes en el Estudio***

Con respecto a la formación académica de los encuestados, la mayoría equivalente al 59.5 %, manifiestan tener un nivel académico de Tercer nivel (Licenciatura/Ingeniería), seguido del 27.9 % que tiene una formación a nivel de Bachillerato. Tan solo el 11.7% reportan contar una formación de cuarto nivel equivalente a Maestría.

Tabla 2.

*Preparación Académica de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bachiller	31	27.9	28.2
Licenciatura/Ingenieria	66	59.5	88.2
Maestria	14	11.7	100
Total	111	100	

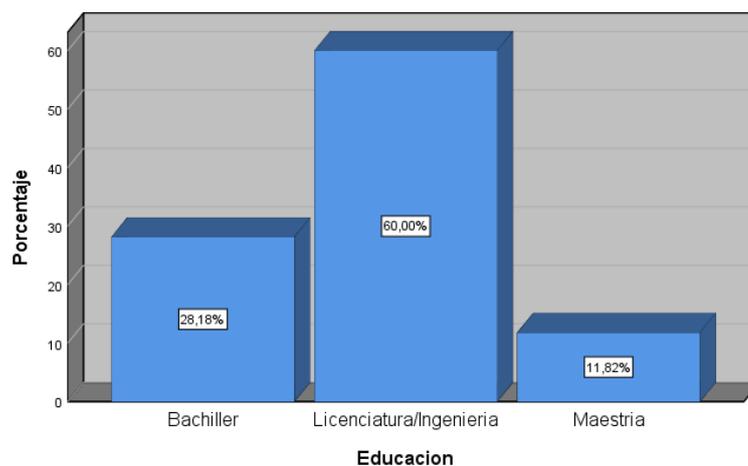


Figura 2. Formación Académica de los encuestados

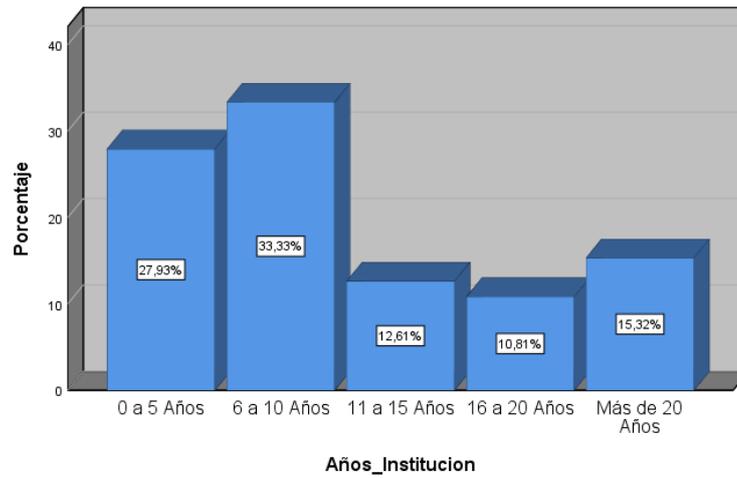
- **Pregunta 3: Años que labora en la institución**

Dentro de los parámetros analizados en el instrumento de medición utilizado, fue posible verificar que la mayoría de empleados, equivalente a un porcentaje de 33.3 %, ha laborado en la Institución por un lapso de tiempo de seis a 10 años. En menor proporción, el 27.9% ha laborado entre cero a cinco años, seguido del 15.3% que lo ha hecho en un periodo mayor a 20 años. En menor porcentaje, el 12.6% ha trabajado entre 11 a 15 años y el 10.8% entre 16 a 20 años.

Tabla 3.

*Años que labora en la Institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 a 5 Años	31	27.9	27.9
6 a 10 Años	37	33.3	61.3
11 a 15 Años	14	12.6	73.9
16 a 20 Años	12	10.8	84.7
Más de 20 Años	17	15.3	100
Total	111	100	



*Figura 3.* Años que labora en la Institución

### **Análisis Descriptivo de las Variables de Estudio**

Como fue especificado en el capítulo tres, donde se detalla la metodología utilizada en el presente estudio, la Cultura de Aprendizaje Organizacional fue evaluada a través del instrumento propuesto por Marsick y Watkins (2003), la cual evalúa la percepción que tienen los empleados sobre las siete dimensiones que debe tener una organización que fomenta un adecuado clima de aprendizaje:

1. Crear de forma continua de oportunidades de aprendizaje
2. Promover la investigación y diálogo
3. Fomentar la colaboración y el aprendizaje en equipo.
4. Crear sistemas para capturar y compartir el aprendizaje
5. Empoderar a la gente hacía una visión colectiva,
6. Conectar a la organización con su entorno y
7. Proporcionar un liderazgo estratégico para el aprendizaje.

Se utilizaron siete preguntas, evaluadas cada una a través de una escala de Likert de uno a siete. En la Tabla 4 se muestran los estadísticos descriptivos de resumen de cada uno de los componentes del Aprendizaje Organizacional evaluado. Cada variable representa cada uno de los componentes de la cultura orientada al aprendizaje organizacional.

Tabla 4.

*Evaluación de la Cultura Organizacional orientada al Aprendizaje*

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Aprendizaje1	2	7	5.1982	1.43223
Aprendizaje2	2	7	5.3243	1.34949
Aprendizaje3	1	7	5.7117	1.32382
Aprendizaje4	1	7	4.3243	1.88854
Aprendizaje5	1	7	5.1441	1.61159
Aprendizaje6	2	7	5.6126	1.29454
Aprendizaje7	1	7	4.6847	1.78367

Como se evidencia en los resultados obtenidos, en la mayoría de los componentes relacionados al Aprendizaje organizacional, los encuestados han dado una valoración superior a cinco, un valor relativamente alto considerando la máxima valoración de siete utilizada para evaluar cada una de las preguntas. Sin embargo, se evidencia que existen aspectos que deben reforzarse si se desea promover aún más el aprendizaje dentro de la organización. La valoración más baja se obtuvo en el componente cuatro, el cuál evalúa las recompensas extrínsecas para fomentar el aprendizaje. Los hallazgos evidencian que los empleados no pueden obtener dinero y otros recursos para apoyar su aprendizaje. Por otra parte, la valoración más alta fue obtenida en el tercer componente que corresponde al fomento de la colaboración y el aprendizaje en equipo.

Por otra parte, el rendimiento laboral fue evaluado por el instrumento Singh et. al. (1996) el cual evalúa con cinco preguntas, aspectos relacionados al desempeño laboral desde la perspectiva de cada empleado. Los componentes evaluados con cada uno de las interrogantes fueron:

1. Cantidad de Trabajo
2. Habilidad para lograr las metas
3. Potencial con relación a sus compañeros de trabajo
4. Calidad del desempeño respecto a la relación con los clientes
5. Calidad del desempeño respecto a la gestión del tiempo y habilidades de planificación

Cada una de las preguntas fueron evaluadas a través de una escala de Likert de Uno a Siete. En la Tabla 5 se pueden observar los resultados obtenidos en cada uno de los componentes de esta variable.

Tabla 5.

*Evaluación del Rendimiento Laboral*

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación. Desviación
Rendimiento1	3	7	6.1892	0.88947
Rendimiento2	3	7	6.3063	0.80671
Rendimiento3	4	7	6.3243	0.75272
Rendimiento4	3	7	6.0360	0.89369
Rendimiento5	4	7	6.2703	0.71282

Los resultados revelan que se obtuvieron valoraciones cercanas al máximo de siete en cada uno de los componentes de la variable Rendimiento Laboral. El promedio más alto se obtuvo en el componente 3, relacionado al potencial que perciben tener cada uno de los empleados con relación a sus compañeros de trabajo. El segundo promedio se obtuvo en el componente 2, relacionado a la habilidad para lograr las

metas planteadas, seguido del componente 5 que hace mención a la calidad del desempeño en la gestión del tiempo y habilidades de planificación. De manera general se puede concluir que los empleados poseen un rendimiento laboral alto considerando la máxima escala de valoración utilizada.

### **Análisis de Validez y Confiabilidad**

Cada uno de los instrumentos de medida utilizados, fueron analizados a través de pruebas de validez y confiabilidad. Específicamente se realizó una prueba de validez de contenido a través del análisis del instrumento por parte de cinco expertos en el área: tres expertos académicos y dos Gerentes de empresas financieras. Con este análisis fue posible identificar posibles inconsistencias en la redacción y coherencia de las preguntas. Previo a este análisis el instrumento fue sometido a un proceso de doble traducción, ya que, el cuestionario original estaba en idioma inglés.

Posteriormente se realizó la prueba de confiabilidad. La confiabilidad de una escala se define como la proporción de la varianza atribuible a la puntuación verdadera de la variable latente (DeVellis, 2003). Lo que se busca es determinar la consistencia interna de las escalas; es decir, la homogeneidad de los ítems dentro de la escala, lo cual se puede hacer calculando el Alpha de Cronbach, un coeficiente que, de acuerdo con Ajzen (2006), debe ser mayor o igual a 0.7 para considerar una escala confiable; mientras que valores mayores a 0.5 pueden considerarse aceptables y valores menores a este último se consideran ya inaceptables.

Como se puede observar en la Tabla 6, el Coeficiente de Alpha de Cronbach obtenido en cada variable es mayor que 0.7, por lo que se puede concluir que las escalas utilizadas para medir las variables de estudio son confiables.

Tabla 6

*Confiabilidad de las Escalas de cada Constructo*

Constructo	Alpha de Cronbach	Número de Ítems
Aprendizaje Organizacional	0.85	7
Rendimiento Laboral	0.845	5

**Análisis de la relación entre las Variables de Estudio**

Para verificar la relación entre las variables cultura orientada al aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral, se utilizó la técnica de análisis de correlación y regresión múltiple, calculando el índice de correlación de Pearson. Este coeficiente es un valor que puede tomar valores de cero a uno o de cero a uno negativo. En el primer caso, indicaría una relación positiva entre las variables mientras que, en el segundo caso, sería una relación negativa. Por otra parte, si en el coeficiente de correlación se obtiene un valor cercano a uno se considera una relación fuerte y si es cercana a cero se considera una relación débil. De acuerdo a Lind, Marchall y Whatten (2011), la categorización del tipo de relación dependerá de los valores obtenidos de acuerdo al siguiente detalle:

- Coeficientes de Correlación entre 0 y 0.25 se consideran correlaciones débiles
- Coeficientes de Correlación entre 0.25 y 0.75 se consideran correlaciones moderadas
- Coeficientes de Correlación entre 0.75 y uno se consideran correlaciones fuertes.

Para obtener la correlación se utilizó el Software SPSS versión 24. Previo a este análisis, se hizo una agregación de las preguntas que evaluaron cada una de las

variables de estudio, a través de un promedio, de acuerdo al procedimiento establecido por Hyes (2017); es decir, las preguntas que se utilizaron para medir la cultura de aprendizaje organizacional fueron agregadas en una sola variable denominada “Aprendizaje organizacional”. El mismo procedimiento fue aplicado para las preguntas de la variable Rendimiento Organizacional. En la Tabla 7 se observan los resultados obtenidos.

Tabla 7.

*Correlación entre las variables de estudio*

Correlación	Coefficiente de Pearson	p-valor
Aprendizaje Organizacional – Rendimiento Laboral	0.45	0.000

Como se puede evidenciar, el coeficiente de correlación obtenido fue de 0.45, el cual tiene un p-valor asociado menor a 0.05. Este hallazgo permite concluir que existe una relación positiva y moderada entre la cultura de aprendizaje organizacional y el rendimiento laboral. Es además una relación significativa ya que el p-valor asociado es menor al nivel de significancia utilizado de 0.05. Con base en esto, se puede aceptar la hipótesis de investigación planteada.

### **Discusión de los Resultados**

Con el propósito de verificar de qué manera los resultados obtenidos se articulan al conocimiento generado, es necesario contrastarlos con resultados de estudio realizados en otros contextos. En este sentido, los hallazgos obtenidos corroboran lo mencionado por Lin y Huang (2020) para quienes una cultura orientada al aprendizaje contribuye positivamente al rendimiento laboral de los empleados, así como al rendimiento de la organización en general. Así mismo, se corrobora parcialmente el

resultado obtenido por Udin et. al. (2019) quienes demostraron que existe un efecto directo del aprendizaje organizacional sobre el rendimiento laboral cuando la capacidad de TI es alta. En este caso la corroboración es parcial debido a que, en el estudio citado, se analiza la relación entre tres variables. Los hallazgos de esta investigación corroboran también los resultados obtenidos por Pradhan (2017) quienes demostraron que existe una relación significativa entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento adaptativo de los empleados; una relación que es más fuerte entre los ejecutivos con altos niveles de inteligencia emocional.

Los hallazgos del presente estudio tienen implicancias prácticas para la gestión de empresas del sector bancario, ya que, al desenvolverse en un sector dinámico y en constante cambio, debe ir adaptando sus capacidades y estrategias para garantizar que el cliente obtenga un servicio acorde a sus necesidades, lo cual se puede lograr a través de la implementación de cultura orientada al aprendizaje. De acuerdo a Della Peruta (2014), este sector desarrolla sus actividades en una industria dinámica y competitiva que se ha transformado en busca de una mayor orientación hacia una cultura de aprendizaje organizacional, adopción y adaptación a los desarrollos tecnológicos y cambios en las habilidades de su fuerza laboral. Los efectos de una cultura de aprendizaje en el desempeño de los bancos están condicionados por el tipo de prácticas y comportamientos desarrollados dentro de cada banco como organización (Cegarra-Navarro et. al., 2019).

Los bancos se enfrentan a una paradoja de objetivos con respecto a las exigencias del mercado frente a las exigencias regulatorias, que en tiempos de crisis ha aumentado su apetito por el riesgo a la hora de realizar innovaciones financieras y crear productos financieros complejos (Lim et. al., 2017). Así, por la propia naturaleza de sus negocios, los bancos requieren un mayor compromiso con la implementación de una

cultura orientada al aprendizaje que conduzca a procesos de conocimiento innovadores. Esto significa que es probable que un mayor nivel de participación de los empleados en las estrategias de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, incremente su rendimiento y compromiso con la organización.

### **Resumen**

En este capítulo se detallan los resultados encontrados luego de aplicar los cuestionarios utilizados para la medición de las variables de estudio. A través de un análisis estadístico descriptivo, fue posible identificar las características principales de los encuestados, relacionados a su género, edad y años que labora en la institución donde se aplicó el estudio; además fue posible identificar la percepción de la cultura orientada al aprendizaje y los niveles de rendimiento laboral alcanzado por los encuestados. Posteriormente, el análisis de confiabilidad reveló que las escalas utilizadas para la medición de las variables de estudio son confiables ya que el índice de Alpha de Cronbach obtenido fue mayor a 0.7. Finalmente, a través de la técnica estadística de análisis de regresión, se evidencia que la cultura orientada al aprendizaje tiene una relación positiva y significativa con el rendimiento laboral, lo que lleva a aceptar la hipótesis de investigación planteada.

## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

En esta investigación se analizó la relación entre la cultura orientada al aprendizaje y el rendimiento laboral de empleados que trabajan en empresas del sector bancario. A través de un enfoque cuantitativo y con un nivel de investigación correlacional, fue posible analizar la percepción de la cultura orientada al aprendizaje que posee la empresa donde se aplicó el estudio, así como la percepción de rendimiento que posee cada empleado. Estas percepciones fueron evaluadas a través de los instrumentos propuestos por Marsick y Watkins (2003) y Singh et. al. (1996). En una muestra de 111 empleados, los resultados mostraron que existe una cultura de aprendizaje dentro de la organización, ya que las valoraciones obtenidas estuvieron por encima del valor medio de la escala utilizada. Así mismo, los empleados mencionaron que su rendimiento laboral es alto ya que las valoraciones obtenidas estaban por encima del valor medio de la escala de Likert utilizada.

La relación entre las variables de estudio se analizó a través de la técnica de correlación simple. Los resultados evidenciaron que existe una correlación positiva y significativa entre las variables de estudio, lo que llevó a aceptar la hipótesis de investigación y a concluir que, la cultura orientada al aprendizaje influye positivamente en el rendimiento laboral de los empleados de empresas del sector bancario. Esta afirmación tiene implicaciones importantes para la Gestión del Talento Humano en este tipo de empresas, ya que, al ser organizaciones que operan dentro de un contexto de constante cambio, deben ir adaptando sus recursos, capacidades y conocimiento a las nuevas tecnologías y necesidades cambiantes de los clientes. Esta adaptación se puede lograr a través del aprendizaje organizacional, y específicamente a través de una cultura orientada al aprendizaje, ya que, permite promover la detección y apropiación del

nuevo conocimiento, así como la predisposición de cada empleado para aprender y utilizar el nuevo conocimiento adquirido en el desarrollo de sus tareas y procesos a cargo, lo cual impacta positivamente en el rendimiento laboral.

### **Recomendaciones**

A nivel gerencial, se recomienda que los líderes de organizaciones bancarias promuevan la generación de culturas orientadas al aprendizaje, donde se fomente la colaboración y el aprendizaje en equipo, se empodere a la gente hacia una visión colectiva, se promueva la investigación y el diálogo y se generen constantemente oportunidades de aprendizaje. Para este fin, es recomendable aplicar estilos de liderazgo transformacionales o transaccionales, en función del contexto externo e interno de la organización. Además, se recomienda que se conjugue la generación de una cultura de aprendizaje, con otras variables propias del comportamiento organizacional como motivación intrínseca y extrínseca, compromiso, satisfacción laboral, entre otros.

### **Contribuciones Teóricas y Prácticas**

Este estudio brinda un aporte importante a la literatura académica relacionada a la gestión del conocimiento de una organización y a la teoría del aprendizaje organizacional, ya que corrobora la relación positiva y significativa que tiene una cultura orientada al aprendizaje con el rendimiento laboral. Con base en esto, el marco conceptual que relaciona estas dos variables en empresas del sector bancario fue validado, permitiendo corroborar lo mencionado por Jiménez-Jiménez (2014), para quienes las empresas del sector bancario deben adoptar buenas prácticas, como el desarrollo de una cultura de aprendizaje organizacional, si se busca contribuir al éxito de este tipo de empresas.

Además, si se considera lo mencionado por Çekmecelioglu y Özbağ (2014) sobre la necesidad de investigar si los hallazgos de las teorías occidentales pueden extenderse a un país en vías de desarrollo, este estudio corrobora los postulados de la teoría del aprendizaje organizacional en el rendimiento laboral, analizados en contextos de economías desarrolladas, por lo que, en este caso particular, podría considerarse un modelo aplicable a todo tipo de contexto. No obstante, dada la correlación moderada obtenida en la relación entre las variables de estudio, esta afirmación debe asumirse con mucha cautela, ya que, es probable que existan otras variables relacionadas que pueden ejercer algún efecto mediador o moderador en el marco conceptual propuesto para esta investigación.

### **Futuras Investigaciones**

Se recomienda que en futuras investigaciones se apliquen diseños de investigación longitudinales o experimentales con el propósito de identificar posibles relaciones de causalidad entre las variables de estudio. Por otra parte, es recomendable analizar posibles efectos moderadores o mediadores de otras variables organizacionales como satisfacción laboral o compromiso organizacional, variables que han demostrado tener una relación positiva con el rendimiento laboral.

## Referencias

- Achilike, N., Obasi, J., & Anene, P. (2017). *The Influence of Job Stress, Commitment, Job Experience and Employees Performance in Selected Banks in Enugu*. 1(9), 13
- Afzali, A., Arash Motahari, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Tehnički vjesnik*, 21(3), 623-629
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization. *The learning organization*.
- Beneke, J., Blampied, S., Dewar, N., & Soriano, L. (2016). The impact of market orientation and learning orientation on organisational performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Celuch, K. G., Kasouf, C. J., & Peruvemba, V. (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial marketing management*, 31(6), 545-554.
- Cegarra-Navarro, J. G., Jiménez-Jiménez, D., & García-Pérez, A. (2019). An Integrative View of Knowledge Processes and a Learning Culture for Ambidexterity: Toward Improved Organizational Performance in the Banking Sector. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Choi, I. (2019). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 1-12.
- Davis, P. K. (2018). Simple Culture-Informed Cognitive Models of the Adversary. In *Advances in Culturally-Aware Intelligent Systems and in Cross-Cultural Psychological Studies* (pp. 235-261). Springer, Cham.

- Della Peruta, M., Campanella, F. & Del Giudice, M (2014). Knowledge sharing and exchange of information within bank and firm networks: The role of the intangibles on the access to credit, *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 1036-1051.
- Dinc, M. S. (2017). Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 773-789.
- Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C., & Chou, C. H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European journal of marketing*.
- Fatmah, D. (2020). Mastery of Information Technology and Organizational Learning Culture Impact on Job Performance in Education Institute Sabilillah East Java. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 10(1).
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho, F. A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015: Job Performance Analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247.  
<https://doi.org/10.1002/piq.21248>
- Fraida, T. E., Noermijati, & Ratnawati, K. (2019). *The effect of work stress on the performance of employees psychological well-being and subjective well-being*. 3, 13.
- Ghaffari, S., Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknologi Malaysia. Sara Ghaffari, Dr. Ishak Mad Shah, Dr. John Burgoyne, Dr. Mohammad Nazri, Jalal Rezk Salleh., *The Influence of Motivation on Job*

- Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. Aust. J. Basic & Appl. Sci, 11(4), 92-99.*
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research, 65*, 1040-1050.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 7(4)*, 78-91.
- Gunasekaran, A. (2004). Benchmarking in the internet era. *Benchmarking: An International Journal.*
- Farooq, O. (2012). Why are some firms more innovative than others? Exploring the role of learning organization components. *Global Business and Organizational Excellence, 31(6)*, 42-49.
- Hasibuan, S., Gumbira-Sa'id, E., Eriyatno, E., Saillah, I., Honggokusumo, S., & Romli, M. (2013). The Integration of Cleaner Production Indicators on the Environmental Performance Measurement System for the Indonesian Natural Rubber Industry. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology, 3(2)*, 107-112.
- Iebra, L., Zegarra, P., & Zegarra, A. (2011). Learning for sharing: an empirical analysis of organizational learning and knowledge sharing. *International Entrepreneurship and Management Journal, 7(4)*, 509-518.
- Junita, A. (2017). Organizational Learning Culture, Consumer Satisfaction and Employees Attitude: Causality Analysis. *Jurnal Dinamika Manajemen, 8(1)*, 68-82.

- Jiménez-Jiménez, D., Fernández-Gil, J. R., & Martínez-Costa, M. (2014). Culture and Performance: A Learning Orientation for the Financial Sector. In *European Conference on Knowledge Management* (Vol. 2, p. 480). Academic Conferences International Limited.
- Kontoghiorghes, C., Awbre, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human resource development quarterly*, *16*(2), 185-212.
- Lau, K. W., Lee, P. Y., & Chung, Y. Y. (2019). A collective organizational learning model for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Li, M., Pérez-Díaz, P. A., Mao, Y., & Petrides, K. V. (2018). A Multilevel Model of Teachers' Job Performance: Understanding the Effects of Trait Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Trust. *Frontiers in Psychology*, *9*, 2420. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02420>.
- Lim, C. Y., Woods, M., Humphrey, C., & Seow, J. L. (2017). The paradoxes of risk management in the banking sector. *The British Accounting Review*, *49*(1), 75-90.
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, *11*(2), 436.

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Nikolova, I., Ruysseveldt, J., De Witte, H. & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 258-265.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Singh, S. K. (2017). Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries. *Journal of Workplace Learning*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press.
- Pudjiarti, E., & Darmanto, S. (2020). Interactive control capability, effective organizational learning and firm performance: An empirical study of milling and metal industry in Tegal. *Management Science Letters*, 10(3), 575-584.
- Ramirez, B., Berger, R. & Brodbeck, F. (2014). Does an adequate team climate for learning predict team effectiveness and innovation potential? A psychometric validation of the Team Climate questionnaire for Learning in an organizational context. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 114, 543-550.
- Reio Jr, T. G., & Wiswell, A. (2000). Field investigation of the relationship among adult curiosity, workplace learning, and job performance. *Human resource development quarterly*, 11(1), 5-30.
- Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y., & Song, J. H. (2020). The roles of learning orientation: structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. *Industrial and Commercial Training*

- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6).
- Sangperm, N., & Jermstittiparsert, K. (2019). The effect of organization learning culture, physical work place environment, employee trust, employee satisfaction on employee performance of Thailand pharmaceutical industry. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 10(2), 303-312.
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369-380.
- Senge, P. (2014). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Granica, Argentina.
- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of marketing*, 60(3), 69-86.
- Sung, S. & Choi, J. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 393-412.
- Tafvelin, S., von Thiele Schwarz, U., & Hasson, H. (2017). In agreement? Leader-team perceptual distance in organizational learning affects work performance. *Journal of Business Research*, 75, 1-7.
- Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63.

- Udin, U., Suharnomo, S., Rahardja, E., & Handayani, S. (2019). The effect of organizational learning, IT capability and employee adaptability on job performance: a moderation model. *Revista ESPACIOS*, 40(42), 25-35.
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15-29.
- Westerberg, K. & Haur, E. (2009). Learning climate and work group skills in care work. *Journal of Workplace Learning*, 21(8), 581-594.
- Wibowoa, T. S., Badiatib, A. Q., Annisac, A. A., Wahabd, M. K. A., Jamaludine, M. R., Rozikanf, M., ... & Muhainij, A. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 556-569.
- Yang, C., Wang, Y. D., & Niu, H. J. (2007). Does industry matter in attributing organizational learning to its performance?: Evidence from the Taiwanese economy. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 547-563.
- Yeung, A. C. L., Lai, K. H. & Yee, R. W. Y. (2007). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and Validation. *Knowledge Management Research and Practice*, 7(1), 65-81.
- Zhou, W., Hu, H., & Shi, X. (2015). Does organizational learning lead to higher firm performance?. *The Learning Organization*.

### Apéndice A: Cuestionario Aplicado

<b>Cultura de Aprendizaje Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. En mi organización, la gente discute abiertamente los errores cometidos para aprender de ellos					
2. En mi organización, la gente identifica las habilidades que necesitan para realizar tareas de trabajo futuros					
3. En mi organización la gente se ayuda mutuamente para aprender					
4. En mi organización, la gente puede obtener dinero y otros recursos para apoyar su aprendizaje					
5. En mi organización a la gente se le da el tiempo necesario para apoyar su aprendizaje					
6. En mi organización, la gente ve los problemas en su trabajo, como una oportunidad para aprender.					
7. En mi organización la gente es recompensada por aprender					
<b>Rendimiento Laboral</b>					
8. ¿Cómo se evaluaría usted en términos de la cantidad de trabajo que realiza?					
9. ¿Cómo se evaluaría a sí mismo en términos de su capacidad para alcanzar sus metas?					
10. ¿Cómo se calificaría usted en términos de su potencial de desempeño entre los compañeros de trabajo de su empresa?					
11. ¿Cómo se calificaría a sí mismo en términos de calidad de su desempeño con respecto a la gestión del tiempo, la capacidad de planificación y la gestión de los gastos?					
12. ¿Cómo se calificaría a sí mismo en términos de calidad de su desempeño con respecto al conocimiento de sus productos, empresa, productos de la competencia y necesidades del cliente?					