



Cultura organizacional y efectividad operacional: efecto de los valores y problemas culturales mediado por el aprendizaje organizacional en organizaciones afiliadas a LOGYCA

Salomón Mejía Escobar y Maria Paula Giraldo Rivera

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2026

Cultura organizacional y efectividad operacional: efecto de los valores y problemas culturales mediado por el aprendizaje organizacional en organizaciones afiliadas a LOGYCA

Autores:

Salomón Mejía Escobar y Maria Paula Giraldo Rivera

Directora:

Maria Paula Montoya

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2026

Tabla de contenido

Resumen.....	8
1. <i>Introducción</i>.....	9
1.1. Problemática.....	10
1.2. Justificación de la investigación.....	11
1.3. Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1. Objetivo General:.....	13
1.3.2. Objetivos específicos:.....	13
1.4. Pregunta de investigación.....	14
2. <i>Revisión de Literatura</i>.....	15
2.1. Variables.....	15
2.1.1. Valores y creencias organizacionales.....	15
2.1.2. Problemas culturales en las organizaciones.....	16
2.1.3. Aprendizaje organizacional.....	17
2.1.4. Calidad en las operaciones.....	18
2.2. Relación entre variables y calidad operativa.....	19
2.3. LOGYCA.....	20
2.4. Confiabilidad de instrumentos y coeficiente Alfa de Cronbach.....	22
2.5. Hipótesis:.....	23
2.5.1. Hipótesis específicas.....	24
2.5.2. Relación entre valores organizacionales y efectividad operacional.....	24
2.5.3. Relación entre problemas culturales y efectividad operacional.....	24
2.5.4. Mediación del aprendizaje organizacional.....	24
3. <i>Metodología de la investigación</i>.....	25
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	25
3.2. Población y muestra.....	25
3.3. Instrumento de investigación.....	27
3.4. Fases de metodología.....	28
3.4.1. Fase 1. Identificación y caracterización de variables.....	28
3.4.2. Fase 2. Recolección y medición de información.....	29
3.4.3. Fase 3. Análisis de relaciones y evaluación del efecto mediador.....	29
4. <i>Resultados</i>.....	30
4.1. Perfil de la Muestra.....	30

4.2.	Resultados de la Fase 1. Identificación y caracterización de variables.....	30
4.3.	Resultados de la Fase 2. Recolección y medición de información	33
4.3.1.	Resultados descriptivos por variable	35
4.3.2.	Principales hallazgos.....	36
4.4.	Confiabilidad del instrumento	37
4.5.	Resultados de la Fase 3. Análisis de relaciones y evaluación del efecto mediador 38	
4.5.1.	Análisis de correlaciones	38
4.5.2.	Análisis de regresión.....	41
4.5.3.	Evaluación del efecto mediador del aprendizaje organizacional	42
4.5.4.	Contraste de hipótesis	44
5.	Conclusiones	46
5.1.	Conclusión general.....	46
5.2.	Conclusiones específicas	46
5.3.	Validación de hipótesis	47
5.4.	Discusión	48
5.5.	Limitaciones de la investigación	50
6.	Recomendaciones.....	51
6.1.	Priorizar el aprendizaje organizacional como estrategia central.....	51
6.2.	Ecosistema de LOGYCA como plataforma de aprendizaje colectivo.....	51
6.2.1.	Líneas futuras de investigación.....	52
	Referencias	53

Tabla de figuras

Figura 1 Capacidad explicativa de los modelos de regresión.	43
--	----

Tabla de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	32
Tabla 2 Nivel organizacional de los participantes	33
Tabla 3 Distribución por genero	34
Tabla 4 Clasificación de las empresas participantes según su tamaño	34
Tabla 5 Promedio general por variable	35
Tabla 6 Confiabilidad del instrumento	37
Tabla 7 Matriz de Correlación entre variables.....	38
Tabla 8 Interpretación de correlaciones entre variables	40
Tabla 9 Resultados de los modelos de regresión	41
Tabla 10 Evaluación del efecto mediador del aprendizaje organizacional.....	43
Tabla 11 Contraste de hipótesis	44

Tabla de anexos

Anexo 1. Instrumento de recolección de información- Encuesta	55
--	----

Resumen

La presente investigación analiza la relación entre la cultura organizacional y la efectividad operacional en organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA, evaluando el papel mediador del aprendizaje organizacional dentro de dicha relación. El estudio parte de la idea de que el desempeño operativo no depende únicamente de herramientas técnicas o metodologías de gestión, sino también de factores culturales que influyen en la coordinación, la adaptación y la mejora continua dentro de las organizaciones.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance correlacional-explicativo y diseño no experimental de corte transversal. La recolección de información se realizó mediante una encuesta estructurada aplicada a colaboradores pertenecientes a organizaciones afiliadas a LOGYCA. Posteriormente, se realizaron análisis descriptivos, correlacionales y modelos de regresión con el propósito de evaluar las relaciones entre cultura organizacional, aprendizaje organizacional y efectividad operacional.

Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre cultura organizacional y efectividad operacional. Asimismo, se identificó que los valores organizacionales orientados a la colaboración, el aprendizaje y la mejora continua favorecen el desempeño operativo, mientras que problemáticas culturales como la resistencia al cambio y las dificultades de comunicación afectan negativamente las dinámicas organizacionales. De igual manera, se confirmó que el aprendizaje organizacional ejerce un efecto mediador significativo dentro de la relación entre cultura organizacional y efectividad operacional.

Palabras clave: cultura organizacional, efectividad operacional, aprendizaje organizacional, LOGYCA, mejora continua.

1. Introducción

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la globalización y la alta competitividad, la efectividad operacional se ha convertido en un factor crítico para el éxito organizacional, ya que lograr altos estándares de calidad no depende únicamente de procesos técnicos, sino también de aspectos culturales internos de la empresa. De hecho, la cultura organizacional ha sido señalada como una de las variables más importantes en el éxito o fracaso de las iniciativas de mejora de la calidad (Cameron y Quinn, 2006) y numerosos estudios han evidenciado que las empresas que desarrollan una cultura adecuada a la estrategia de calidad obtienen mejores resultados operativos, mientras que aquellas que ignoran los factores culturales enfrentan mayores dificultades para sostener la excelencia en sus operaciones (Kotter y Heskett, 1992).

La cultura organizacional se suele definir como el conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización (Schein, 2017). Estos valores y creencias conforman el núcleo de la cultura y guían el comportamiento de los empleados en su trabajo cotidiano. Diversos autores han destacado la influencia de esta cultura interna sobre el desempeño empresarial. Denison (1990) enfatiza en que las organizaciones con culturas fuertes y adaptativas alcanzan un rendimiento significativamente superior al de aquellas con culturas débiles o rígidas. De manera similar, Kotter y Heskett (1992) encontraron que las empresas cuyas culturas enfatizan a todos los grupos de interés clave (clientes, empleados, accionistas) y promueven el liderazgo en todos los niveles superan en desempeño a las empresas que no lo hacen. En otras palabras, una cultura organizacional alineada con objetivos de calidad basada en valores compartidos como la orientación al cliente, la mejora continua, el trabajo en equipo y la responsabilidad tiende a potenciar la calidad de las operaciones y los resultados empresariales.

1.1. Problemática

Ahora bien, cuando la cultura de una organización presenta disfunciones culturales, estas pueden convertirse en obstáculos significativos para la efectividad operacional. En muchos casos, los valores arraigados dentro de la organización entran en conflicto con las prácticas necesarias para garantizar la calidad y eficiencia de los procesos. Factores como la resistencia al cambio, la complacencia frente a prácticas ineficientes o la falta de comunicación entre equipos dificultan la implementación de mejoras operativas y limitan la capacidad de las organizaciones para sostener estándares de calidad en sus operaciones.

Según Schein (2017), la cultura organizacional constituye una de las principales fuentes de resistencia al cambio, lo que implica que cuando una empresa no logra alinear sus valores y creencias con las iniciativas de mejora, los esfuerzos por transformar sus procesos operativos tienden a fracasar. En este sentido, la cultura no solo influye en la manera en que las personas trabajan, sino también en la forma en que las organizaciones responden a los procesos de cambio y mejora continua.

La literatura evidencia que una proporción significativa de los programas de gestión de calidad no logra consolidarse debido a la falta de alineación entre las prácticas operativas y la cultura organizacional. De hecho, se estima que únicamente una tercera parte de los programas de gestión de calidad total alcanzan los resultados esperados, mientras que muchos fracasan precisamente por no considerar adecuadamente los factores culturales que condicionan su implementación (Cameron y Quinn, 2006).

Asimismo, otros problemas culturales como la falta de compromiso organizacional, los conflictos internos o la presencia de culturas laborales disfuncionales pueden deteriorar la

motivación de los empleados, debilitar la cohesión entre áreas y afectar negativamente la productividad. Estas dinámicas internas terminan impactando directamente la calidad de los procesos y la efectividad operacional de las organizaciones (Denison, 1990).

En organizaciones vinculadas a LOGYCA, estas problemáticas adquieren una relevancia aún mayor debido a la alta dependencia de la coordinación de procesos, la eficiencia operativa y la articulación entre diferentes áreas y actores organizacionales. Las empresas comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA enfrentan desafíos constantes relacionados con la calidad operativa, la adaptación al cambio y la necesidad de responder de manera eficiente a entornos empresariales cada vez más dinámicos y competitivos. Sin embargo, cuando las dinámicas culturales internas no favorecen el aprendizaje organizacional, la comunicación efectiva y la alineación de valores con los objetivos operativos, la capacidad de las organizaciones para mejorar su efectividad operacional se ve limitada.

En este contexto, resulta necesario comprender cómo los elementos culturales dentro de las organizaciones influyen en su desempeño operativo, particularmente en empresas afiliadas a LOGYCA, donde las deficiencias en la coordinación, las dificultades de adaptación al cambio y las fallas en la comunicación pueden afectar la eficiencia operativa y limitar la capacidad de las organizaciones para sostener procesos competitivos y de alta calidad.

1.2. Justificación de la investigación

Lograr una operación eficiente y sostenible se ha convertido en una prioridad para las organizaciones en el entorno empresarial actual. Esto es especialmente cierto en sectores como el logístico, donde la coordinación de procesos, la confiabilidad y la precisión operativa no son

opcionales, sino factores que determinan directamente la capacidad de las empresas para mantenerse competitivas.

Aunque tradicionalmente la mejora operativa se ha relacionado principalmente con herramientas técnicas y metodologías de optimización de procesos, en los últimos años diferentes autores han resaltado la importancia de los factores culturales dentro de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional no solo influye en el ambiente interno de trabajo, sino también en la manera en que las empresas gestionan el cambio, implementan mejoras y sostienen prácticas orientadas a la calidad y el desempeño. Schein (2017) define la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y supuestos compartidos que orientan el comportamiento de los miembros de una organización.

Estudios como los de Kotter y Heskett (1992) y Cameron y Quinn (2006) muestran que las organizaciones con culturas orientadas a la colaboración, el aprendizaje y la mejora continua suelen adaptarse mejor a los cambios y alcanzar mejores resultados operativos. En esta relación, el aprendizaje organizacional adquiere un papel relevante, ya que permite transformar la experiencia y el conocimiento en procesos de mejora continua y fortalecimiento operacional (Senge, 2006).

En el caso de las organizaciones afiliadas a LOGYCA, comprender la relación entre cultura organizacional y efectividad operacional resulta especialmente importante debido a que estas empresas operan en entornos dinámicos donde la coordinación de procesos, la adaptación al cambio y la eficiencia operativa representan factores clave para la competitividad. Además, la complejidad de las operaciones exige altos niveles de comunicación, aprendizaje y articulación entre áreas, por lo que las dinámicas culturales terminan influyendo directamente sobre el

desempeño organizacional.

A partir de lo anterior, la presente investigación busca analizar cómo la cultura organizacional influye en la efectividad operacional de las organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA, considerando además el papel mediador del aprendizaje organizacional. Con ello, se espera aportar evidencia empírica que permita comprender mejor la relación entre los factores culturales y el desempeño operativo, así como generar insumos útiles para el fortalecimiento de estrategias orientadas a la mejora continua y la competitividad empresarial.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General:

Analizar la relación entre la cultura organizacional y la efectividad operacional en las organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA, evaluando el efecto mediador del aprendizaje organizacional.

1.3.2. Objetivos específicos:

Identificar los principales valores organizacionales y las problemáticas culturales presentes en las organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA.

Analizar la relación existente entre la cultura organizacional y la efectividad operacional en las organizaciones afiliadas a LOGYCA.

Evaluar el efecto mediador del aprendizaje organizacional en la relación entre la cultura organizacional y la efectividad operacional dentro de las organizaciones afiliadas a LOGYCA.

1.4. Pregunta de investigación

A partir de esta problemática, la presente investigación se enfoca en analizar: ¿Cuál es la influencia de los valores organizacionales y los problemas culturales en la efectividad operacional de las organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA y de qué manera interviene el aprendizaje organizacional en esta relación?

2. Revisión de Literatura

2.1. Variables

2.1.1. Valores y creencias organizacionales

Los valores y creencias compartidos en una organización constituyen el tejido normativo y simbólico que guía la conducta cotidiana, da forma a las decisiones y moldea la ejecución de los procesos. En la perspectiva clásica de Schein y Schein (2017), la cultura organizacional opera en tres niveles: los artefactos visibles (símbolos, rituales, prácticas), los valores proclamados y los supuestos básicos compartidos. Estos últimos, profundamente arraigados e inconscientes, orientan la forma en que los miembros perciben los problemas y evalúan las respuestas “correctas” para enfrentarlos.

Valores como la orientación al cliente, la mejora continua, el trabajo en equipo, la seguridad operacional o la transparencia no son simplemente aspiraciones; cuando se interiorizan, se traducen en prácticas visibles que impactan directamente en la calidad del trabajo. En este sentido, la cultura no solo define “quiénes somos” como organización, sino también “cómo hacemos lo que hacemos”.

La evidencia empírica muestra que las organizaciones con culturas sólidas y adaptativas tienden a desempeñarse mejor de forma sostenida frente a aquellas con culturas débiles, fragmentadas o rígidas (Kotter y Heskett, 1992). Modelos como el Competing Values Framework (Cameron y Quinn, 2006) explican cómo diferentes orientaciones culturales como: clan, adhocracia, mercado y jerarquía, habilitan capacidades distintas (colaboración, innovación, orientación a resultados o control), cuya integración equilibrada puede sostener la calidad y eficiencia operativa (Hartnell et al., 2011).

Desde una perspectiva de gestión, los valores funcionan como mecanismos de coordinación, ya que reducen la ambigüedad, estandarizan expectativas y alinean decisiones locales con objetivos globales de calidad (Slack et al., 2010). Por lo que, si se valora al cliente, se priorizan métricas como el número de defectos percibidos o los tiempos de respuesta, ya que la coherencia entre valores y prácticas es clave: una brecha entre lo que se dice y lo que realmente ocurre debilita la cultura, deteriora la credibilidad interna y se manifiesta en variabilidad, reprocesos e incumplimientos (Denison et al., 2014).

2.1.2. Problemas culturales en las organizaciones

Así como una cultura bien alineada puede ser motor de desempeño, las disfunciones culturales representan barreras sistémicas que afectan la calidad operativa. Schein y Schein (2017) sostienen que la cultura es una de las principales fuentes de resistencia al cambio organizacional, ya que cuando nuevas prácticas desafían creencias arraigadas, como la informalidad operativa, la aversión al estándar o la tolerancia al error, surgen respuestas defensivas que frenan la implementación.

Entre los problemas más comunes destacan la complacencia, la fragmentación por silos, la comunicación deficiente, los incentivos mal alineados y las culturas de miedo o castigo. Estas disfunciones impactan en varios niveles: (1) En el diseño del trabajo, cuando se premia la urgencia sobre la estabilidad del proceso, se normaliza el atajo y el reproceso. (2) En la toma de decisiones, donde culturas con baja confianza desalientan el reporte de errores, afectando el aprendizaje y generando subregistro. (3) En la coordinación entre áreas, donde los silos dificultan la trazabilidad de causas y elevan los tiempos de resolución.

La literatura muestra que muchas iniciativas de calidad fallan no por fallas técnicas, sino por no considerar la adecuación cultural del sistema (Cameron y Quinn, 2006; Denison et al., 2014). Además, cuando el entorno laboral se percibe como injusto, ambiguo o desarticulado, el compromiso se reduce y los indicadores de cumplimiento, confiabilidad y seguridad tienden a deteriorarse (Schneider et al., 2013).

Abordar estos problemas implica intervenir tanto en lo simbólico como en lo operativo: revisar lo que se valora, visibilizar aprendizajes, alinear incentivos con resultados de proceso y consolidar espacios de mejora estructurados (como A3, gamba o círculos de calidad). El cambio real ocurre cuando se transforma la lógica cultural que guía el trabajo diario: pasar de recompensar al héroe individual a valorar equipos que resuelven causas raíz, reconfigura las dinámicas y mejora la estabilidad del sistema.

2.1.3. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional puede entenderse como la capacidad de una organización para transformar la experiencia en conocimiento útil, distribuirlo y aplicarlo sistemáticamente para mejorar el desempeño. Para Senge (2006), se trata de un proceso colectivo que permite a la organización adaptarse, anticipar y resolver desafíos cada vez más complejos mediante reflexión, experimentación y mejora continua.

En el ámbito operativo, esto se refleja en rutinas como la detección oportuna de desviaciones, el análisis de causas raíz, la estandarización de mejoras y la transferencia de buenas prácticas entre áreas. Las organizaciones que convierten errores en conocimiento y los aplican con agilidad, desarrollan sistemas más robustos, reducen la variabilidad y mejoran el desempeño del proceso.

El aprendizaje no depende solo de herramientas o capacitaciones, sino de una cultura que valore el pensamiento crítico, la retroalimentación y la experimentación. Tres palancas lo sostienen: estructuras (tableros visuales, células autónomas, estándares vivos), procesos (PDCA, kata de mejora, A3) y valores (seguridad psicológica, responsabilidad compartida y orientación al cliente). Sin estos valores, los mecanismos de aprendizaje tienden a volverse rituales vacíos; con ellos, se genera un círculo virtuoso de mejora que fortalece la competitividad.

Además, la literatura conecta el aprendizaje con capacidades dinámicas e innovación. Organizaciones que aprenden más rápido que sus competidores son capaces de rediseñar procesos, incorporar tecnología y responder al cambio con menos curva de error (Tuominen et al., 2004; Damanpour, 2018). En este sentido, el aprendizaje organizacional no es una actividad puntual, sino una capacidad sistémica incrustada en la cultura.

2.1.4. Calidad en las operaciones

La calidad en operaciones se refiere a la capacidad del sistema para cumplir consistentemente con los requerimientos técnicos y las expectativas del cliente, minimizando la variabilidad y maximizando la confiabilidad. Según Slack et al. (2010), la calidad es uno de los cinco objetivos fundamentales del desempeño operativo, y su gestión impacta directamente en los demás: menor retrabajo reduce costos, mejora la confiabilidad y acorta los tiempos de entrega.

La efectividad operacional, entendida como la capacidad de ejecutar correctamente los procesos, es una condición básica para competir en cualquier sector. Asegurar la calidad implica diseñar procesos con capacidad suficiente (medida mediante indicadores como Cp y Cpk), controlar las causas asignables mediante herramientas estadísticas, establecer trazabilidad de las

no conformidades y cuantificar las pérdidas a través de métricas como DPMO, FPY o COPQ. En el sector de servicios, la calidad se refleja en la exactitud, la rapidez en la atención, la resolución en el primer contacto y la experiencia percibida por el cliente.

Sin embargo, más allá de los métodos, la literatura resalta la dimensión cultural. Una calidad sostenida no depende solo de herramientas, sino de valores que respalden el cumplimiento del estándar, el uso de datos en la toma de decisiones y la mejora continua. Cuando estos valores están ausentes, los sistemas tienden a fallar o a perder eficacia con el tiempo (Denison et al., 2014).

La relación con las variables anteriores es directa: los valores definen lo que se considera calidad; los problemas culturales introducen ruido que genera errores y reprocesos; y el aprendizaje organizacional permite absorber desviaciones, mejorar y prevenir su repetición. Por lo tanto, la calidad es un resultado técnico-cultural que refleja tanto el diseño del sistema como la cultura que lo activa.

2.2. Relación entre variables y calidad operativa

Los valores organizacionales, los problemas culturales y el aprendizaje conforman un sistema interdependiente que determina el nivel de calidad alcanzable por una organización. Los valores proporcionan dirección y legitimidad a las decisiones; las disfunciones culturales introducen fricciones que degradan la ejecución; y el aprendizaje permite corregir, adaptar e innovar de manera sistemática.

Cuando estos elementos se articulan de forma coherente, es decir, cuando los valores están alineados con los objetivos de calidad, se abordan los obstáculos culturales y se consolida

una cultura de aprendizaje, se fortalecen las capacidades organizativas para sostener mejoras y responder al entorno de forma ágil.

En ese sentido, la calidad no es un atributo aislado ni exclusivamente técnico. Es el reflejo visible de un entramado cultural y estructural que debe estar alineado, cohesionado y orientado a la excelencia operativa. Comprender cómo se relacionan estos factores es clave para diseñar estrategias que aseguren el rendimiento sostenido y competitivo de las organizaciones

2.3. LOGYCA

LOGYCA se ha consolidado como una organización referente en Colombia en temas relacionados con logística, *supply chain* y fortalecimiento de capacidades operacionales. A través de espacios de colaboración, transferencia de conocimiento y desarrollo de buenas prácticas, LOGYCA articula organizaciones comercializadoras y productoras que buscan mejorar su desempeño operativo y responder a las exigencias de entornos empresariales cada vez más dinámicos y competitivos.

En este contexto, las organizaciones afiliadas a LOGYCA enfrentan desafíos constantes relacionados con la coordinación de procesos, la eficiencia operacional, la adaptación al cambio y el cumplimiento de estándares de calidad. Debido a la complejidad de las operaciones y a la necesidad de mantener altos niveles de sincronización entre áreas, factores internos como la cultura organizacional adquieren un papel fundamental en el desempeño de las empresas.

Desde la perspectiva de la gestión de operaciones, la efectividad operacional no depende únicamente de herramientas técnicas o metodologías de optimización de procesos, sino también de las dinámicas organizacionales que sostienen el funcionamiento de la empresa (Slack et al.,

2010). En este sentido, valores organizacionales orientados a la mejora continua, la colaboración y el aprendizaje favorecen la capacidad de las organizaciones para responder a los cambios del entorno y sostener procesos más eficientes y confiables.

Por el contrario, la presencia de problemas culturales como la resistencia al cambio, la falta de comunicación entre áreas o la baja alineación entre los objetivos organizacionales y las prácticas de trabajo puede limitar la efectividad operacional y dificultar la implementación de procesos de mejora (Schein y Schein, 2017). Estas dinámicas resultan especialmente relevantes en organizaciones vinculadas a LOGYCA, donde la coordinación, la capacidad de respuesta y la integración de procesos representan factores clave para la competitividad.

Asimismo, el entorno colaborativo promovido por LOGYCA resalta la importancia del aprendizaje organizacional como una capacidad estratégica para fortalecer el desempeño operativo. La posibilidad de compartir conocimiento, identificar buenas prácticas y promover procesos de mejora continua permite que las organizaciones desarrollen mayores capacidades de adaptación y respuesta frente a las exigencias del entorno empresarial (Senge, 2006).

En consecuencia, analizar la relación entre cultura organizacional y efectividad operacional en organizaciones afiliadas a LOGYCA permite comprender cómo los valores organizacionales, los problemas culturales y el aprendizaje organizacional influyen en el desempeño operativo y en la capacidad de las empresas para sostener procesos eficientes y orientados a la mejora continua.

Diversos estudios han evidenciado que un alto porcentaje de las iniciativas de transformación organizacional no logra consolidarse debido a la incapacidad de las empresas

para gestionar adecuadamente el cambio cultural (Kotter, 1995). Esto pone de manifiesto la necesidad de abordar la cultura como un elemento central en los procesos de mejora organizacional, particularmente en entornos donde la eficiencia y la calidad operativa son factores críticos para la competitividad.

En este marco, la medición del cambio cultural se convierte en un desafío clave para las organizaciones, ya que permite evaluar el grado en que los valores y prácticas están evolucionando en dirección a los objetivos deseados. Herramientas como encuestas organizacionales, modelos de cultura y mediciones basadas en percepciones permiten capturar estas dinámicas y traducirlas en información útil para la toma de decisiones (Cameron y Quinn, 2006; Denison et al., 2014).

En el contexto de la presente investigación, el cambio cultural se concibe como un elemento articulador que permite explicar cómo las organizaciones pueden mejorar su efectividad operacional, en la medida en que logren alinear sus valores, superar barreras culturales y fortalecer procesos de aprendizaje organizacional orientados a la mejora continua.

2.4. Confiabilidad de instrumentos y coeficiente Alfa de Cronbach

En investigaciones organizacionales de enfoque cuantitativo, la confiabilidad de los instrumentos de medición constituye un aspecto fundamental para garantizar la consistencia y estabilidad de los datos recolectados. En este sentido, uno de los coeficientes más utilizados para evaluar la consistencia interna de escalas y cuestionarios es el Alfa de Cronbach, desarrollado por Cronbach (1951).

El coeficiente Alfa de Cronbach permite medir el grado de relación existente entre los ítems que conforman una escala, con el fin de determinar si los reactivos evalúan de manera coherente un mismo constructo o variable de estudio. Este indicador toma valores entre 0 y 1, donde valores más cercanos a 1 representan mayores niveles de confiabilidad y consistencia interna.

De acuerdo con Hair et al. (2019), en investigaciones sociales y organizacionales los coeficientes superiores a 0.70 se consideran aceptables para garantizar la confiabilidad de los instrumentos de medición. Por esta razón, el Alfa de Cronbach ha sido ampliamente utilizado en estudios relacionados con cultura organizacional, aprendizaje y comportamiento organizacionales, debido a la naturaleza multidimensional de estas variables.

En el marco de la presente investigación, el coeficiente Alfa de Cronbach permitió evaluar la consistencia interna del instrumento utilizado para medir las variables relacionadas con cultura organizacional, problemas culturales, aprendizaje organizacional y efectividad operacional en organizaciones afiliadas a LOGYCA.

2.5. Hipótesis:

H0. La cultura organizacional no influye significativamente en la efectividad operacional de las organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA.

H1. La cultura organizacional influye significativamente en la efectividad operacional de las organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA.

2.5.1. Hipótesis específicas**2.5.2. Relación entre valores organizacionales y efectividad operacional**

H0a. Los valores organizacionales orientados a la colaboración, la mejora continua y el aprendizaje no influyen significativamente en la efectividad operacional de las organizaciones afiliadas a LOGYCA.

H1a. Los valores organizacionales orientados a la colaboración, la mejora continua y el aprendizaje influyen positivamente en la efectividad operacional de las organizaciones afiliadas a LOGYCA.

2.5.3. Relación entre problemas culturales y efectividad operacional

H0b. Los problemas culturales, como la resistencia al cambio, la deficiente comunicación y la fragmentación organizacional, no afectan significativamente la efectividad operacional de las organizaciones afiliadas a LOGYCA.

H1b. Los problemas culturales, como la resistencia al cambio, la deficiente comunicación y la fragmentación organizacional, afectan negativamente la efectividad operacional de las organizaciones afiliadas a LOGYCA.

2.5.4. Mediación del aprendizaje organizacional

H0c. El aprendizaje organizacional no ejerce un efecto mediador significativo en la relación entre la cultura organizacional y la efectividad operacional de las organizaciones afiliadas a LOGYCA.

H1c. El aprendizaje organizacional ejerce un efecto mediador significativo en la relación entre la cultura organizacional y la efectividad operacional de las organizaciones afiliadas a LOGYCA.

3. Metodología de la investigación

3.1. Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con alcance correlacional-explicativo, con el propósito de analizar la relación existente entre la cultura organizacional y la efectividad operacional en las organizaciones afiliadas a LOGYCA. De igual manera, se buscó evaluar el papel mediador del aprendizaje organizacional dentro de dicha relación.

El estudio se llevó a cabo mediante un diseño no experimental y de corte transversal, debido a que las variables fueron observadas en su contexto natural, sin ningún tipo de manipulación por parte de los investigadores. Asimismo, la información fue recolectada en un único momento del tiempo, permitiendo identificar relaciones entre las variables estudiadas (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Con el fin de responder a los objetivos planteados, la investigación se organizó en tres fases metodológicas que permitieron estructurar el proceso de análisis y recolección de información.

3.2. Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA, las cuales desarrollan actividades relacionadas con logística, operaciones y gestión de cadenas de suministro. Estas organizaciones operan en contextos donde la coordinación de procesos, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación representan factores relevantes para la competitividad empresarial.

La unidad de análisis correspondió a los colaboradores pertenecientes a dichas organizaciones, considerando diferentes niveles organizacionales con el propósito de obtener una visión más amplia sobre las dinámicas culturales, los procesos de aprendizaje organizacional y la efectividad operacional.

En este sentido, los participantes estuvieron conformados por colaboradores operativos, mandos medios y personal administrativo. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido principalmente a las limitaciones de acceso a la información y a la disponibilidad de los participantes dentro de las organizaciones afiliadas a LOGYCA. Este tipo de muestreo es ampliamente utilizado en investigaciones organizacionales y estudios aplicados en contextos empresariales (Etikan et al., 2016).

Los criterios de inclusión establecidos para la participación en el estudio fueron pertenecer a una organización afiliada a LOGYCA, desempeñar funciones relacionadas con procesos organizacionales u operativos y participar voluntariamente en el diligenciamiento del instrumento.

Por otra parte, se excluyeron participantes que no pertenecieran a organizaciones afiliadas a LOGYCA, presentaran respuestas incompletas o no contaran con experiencia suficiente dentro de la organización para aportar información relevante sobre las variables analizadas.

Debido al carácter no probabilístico de la muestra, los resultados obtenidos no pretenden realizar generalizaciones estadísticas sobre la totalidad de las organizaciones afiliadas a LOGYCA. Más bien, buscan identificar tendencias y relaciones entre las variables estudiadas dentro del grupo de participantes seleccionado.

Finalmente, el tamaño de la muestra estuvo determinado por el número de participantes que aceptaron diligenciar voluntariamente el instrumento durante el periodo de recolección de información.

3.3. Instrumento de investigación

La recolección de información se realizó mediante la aplicación de una encuesta estructurada diseñada a través de Microsoft Forms, dirigida a colaboradores pertenecientes a organizaciones afiliadas a LOGYCA.

El instrumento fue elaborado a partir de la revisión de literatura relacionada con cultura organizacional, aprendizaje organizacional y efectividad operacional. Para su construcción se tomaron como referencia los aportes teóricos de autores como Edgar Schein, Peter Senge, Cameron y Quinn (2006), Denison (1990) y Slack et al. (2010), cuyos planteamientos permitieron definir las dimensiones y categorías analíticas incluidas en la investigación.

La encuesta se estructuró mediante escalas tipo Likert de cinco niveles de respuesta, con el propósito de medir la percepción de los participantes frente a diferentes afirmaciones relacionadas con las variables objeto de estudio. Las opciones de respuesta utilizadas fueron las siguientes:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El instrumento incluyó preguntas orientadas a evaluar las dimensiones correspondientes a valores organizacionales, problemas culturales, aprendizaje organizacional y efectividad operacional. Adicionalmente, se incorporaron preguntas de caracterización general con el fin de identificar aspectos relacionados con el nivel organizacional y el contexto laboral de los participantes.

La aplicación de la encuesta se realizó de manera virtual mediante la plataforma Microsoft Forms, facilitando el acceso y diligenciamiento del instrumento por parte de los participantes durante el periodo de recolección de información.

El enlace utilizado para la aplicación de la encuesta fue el siguiente:

[Microsoft Forms – Encuesta de investigación](#)

3.4. Fases de metodología

3.4.1. Fase 1. Identificación y caracterización de variables

En la primera fase se realizó una revisión de literatura académica relacionada con cultura organizacional, aprendizaje organizacional y efectividad operacional. Esta revisión permitió identificar las principales dimensiones teóricas e indicadores asociados a cada una de las variables abordadas en el estudio.

A partir de ello, se construyó el modelo conceptual de la investigación y se definieron las categorías analíticas necesarias para el diseño del instrumento de recolección de información.

En este proceso se establecieron las dimensiones correspondientes a valores organizacionales, problemas culturales, aprendizaje organizacional y efectividad operacional,

tomando como referencia los aportes teóricos de autores como Edgar Schein y Peter Senge, entre otros referentes utilizados dentro del marco conceptual de la investigación.

3.4.2. Fase 2. Recolección y medición de información

Durante la segunda fase se realizó la recolección de información mediante la aplicación de encuestas estructuradas dirigidas a colaboradores pertenecientes a organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA. El instrumento fue construido a partir de escalas tipo Likert de cinco niveles, con el propósito de medir las percepciones de los participantes frente a las variables analizadas en el estudio.

La población estuvo conformada por colaboradores operativos, mandos medios y personal administrativo perteneciente a organizaciones afiliadas a LOGYCA, buscando así incluir distintas perspectivas organizacionales relacionadas con la cultura, el aprendizaje y la efectividad operacional. La selección de participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad y accesibilidad de los participantes durante el desarrollo de la investigación (Etikan et al., 2016).

3.4.3. Fase 3. Análisis de relaciones y evaluación del efecto mediador

En la tercera fase se llevó a cabo el análisis estadístico de la información recolectada, con el propósito de identificar las relaciones existentes entre la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la efectividad operacional. Inicialmente, se desarrolló un análisis descriptivo de las variables mediante medidas de tendencia central y dispersión, lo que permitió obtener una visión general del comportamiento de los datos.

Posteriormente, se aplicaron análisis correlacionales y modelos de regresión para evaluar tanto la influencia de la cultura organizacional sobre la efectividad operacional como el posible efecto

mediador del aprendizaje organizacional dentro de esta relación. Adicionalmente, se evaluó la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente Alfa de Cronbach, con el fin de verificar la consistencia interna de las escalas utilizadas en la investigación.

4. Resultados

4.1. Perfil de la Muestra

La muestra estuvo conformada por 71 participantes pertenecientes a organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA. Los encuestados desempeñaban distintos cargos dentro de las organizaciones, incluyendo personal operativo, profesionales, coordinadores, mandos medios y cargos gerenciales, lo que permitió obtener una visión amplia sobre las dinámicas culturales, los procesos de aprendizaje organizacional y la efectividad operacional.

4.2. Resultados de la Fase 1. Identificación y caracterización de variables

En la primera fase de la investigación se realizó la identificación y caracterización de las variables de estudio a partir de la revisión de literatura académica especializada sobre cultura organizacional, aprendizaje organizacional y efectividad operacional. Este proceso permitió construir el modelo conceptual de la investigación y establecer las dimensiones analíticas utilizadas posteriormente en el diseño del instrumento de recolección de información.

Como resultado de esta revisión teórica, se determinó que la cultura organizacional corresponde a la variable independiente principal del estudio, entendida como el conjunto de valores, creencias, prácticas y dinámicas internas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización (Schein y Schein, 2017).

Dentro de esta variable se identificaron dos dimensiones centrales:

- Valores organizacionales
- Problemas culturales.

Por un lado, los valores organizacionales se asociaron con aspectos relacionados con:

- Trabajo colaborativo
- Orientación hacia la mejora continua
- Comunicación interna
- Aprendizaje
- Alineación organizacional.

Estos elementos fueron considerados relevantes debido a su influencia sobre la coordinación de procesos y el desempeño organizacional.

Por otro lado, los problemas culturales se relacionaron con situaciones como:

- Resistencia al cambio
- Fragmentación entre áreas
- Deficiencias en la comunicación
- Falta de alineación organizacional
- Dificultades presentes en los procesos de coordinación interna

Estas dinámicas fueron identificadas como factores que pueden afectar negativamente el funcionamiento operativo de las organizaciones.

Asimismo, el aprendizaje organizacional fue definido como la capacidad de las organizaciones para generar, compartir y aplicar conocimiento orientado a la mejora continua y

al fortalecimiento del desempeño organizacional (Senge, 2006). Dentro del modelo conceptual, esta variable fue incorporada como variable mediadora, considerando que los procesos de aprendizaje pueden facilitar la transformación de las dinámicas culturales en capacidades organizacionales orientadas a mejorar el desempeño operativo.

En cuanto a la efectividad operacional, esta fue conceptualizada como la capacidad de las organizaciones para ejecutar sus procesos de manera eficiente, coordinada y orientada al cumplimiento de objetivos operativos, garantizando niveles adecuados de calidad, productividad y capacidad de respuesta (Slack et al., 2010).

A partir de la revisión teórica desarrollada, se estructuró el modelo conceptual de la investigación, el cual plantea que la cultura organizacional influye sobre la efectividad operacional, mientras que el aprendizaje organizacional actúa como mecanismo mediador dentro de dicha relación.

Finalmente, esta fase permitió definir las dimensiones e indicadores utilizados para la construcción del instrumento de medición aplicado durante el desarrollo de la investigación.

Tabla 1 Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores generales
Cultura organizacional	Valores organizacionales	Trabajo colaborativo, orientación al aprendizaje, mejora continua, comunicación
Cultura organizacional	Problemas culturales	Resistencia al cambio, desarticulación, deficiencias de comunicación
Aprendizaje organizacional	Gestión del conocimiento	Intercambio de conocimiento, aprendizaje continuo, aplicación de mejoras
Efectividad operacional	Desempeño operativo	Eficiencia, coordinación, cumplimiento de procesos, calidad operacional

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de literatura.

Con base en esta caracterización, se procedió al diseño del instrumento de recolección de información utilizado en las siguientes fases de la investigación.

4.3. Resultados de la Fase 2. Recolección y medición de información

En la segunda fase de la investigación se realizó la aplicación del instrumento de recolección de información mediante una encuesta estructurada dirigida a colaboradores pertenecientes a organizaciones afiliadas a LOGYCA. La base de datos analizada estuvo conformada por 71 respuestas válidas, correspondientes a participantes de distintos niveles organizacionales y sectores empresariales.

Tabla 2

Tabla 2 Nivel organizacional de los participantes

Nivel organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Gerente/Director/Ejecutivo	28	39,4%
Profesional/Coordinador/Lider	17	23,9%
Auxiliar/Operario/Planta	4	5,6%
Otros	14	19,7%
Analista/Ingeniero	8	11,3%
Total	71	100,0%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

En relación con los cargos de los encuestados, la mayor participación correspondió a personal de nivel gerencial, directivo o ejecutivo, quienes representaron el 39,4 % de la muestra. Asimismo, participaron profesionales, coordinadores, líderes, analistas, ingenieros, personal operativo y otros cargos, lo que permitió obtener una visión más amplia de las dinámicas culturales, los procesos de aprendizaje y la efectividad operacional dentro de las organizaciones analizadas.

Tabla 3

Tabla 3 Distribución por genero

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	43	60,6%
Femenino	28	39,4%
Total	71	100%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Respecto al género, el 60,6 % de los participantes correspondió a hombres y el 39,4 % a mujeres. En cuanto a la edad, se observó una mayor participación de personas mayores de 60 años, quienes representaron el 28,2 % de la muestra, seguidas por el grupo entre 18 y 25 años, con una participación del 23,9 %.

Tabla 4

Tabla 4 Clasificación de las empresas participantes según su tamaño

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje
Mediana	16	22,5%
Pequeña	12	16,9%
Grande	34	47,9%
Microempresa	9	12,7%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Frente al tamaño de las organizaciones, el 47,9 % de los participantes pertenecía a empresas grandes, mientras que el 22,5 % correspondía a empresas medianas. Por su parte, el 16,9 % provenía de pequeñas empresas y el 12,7 % de microempresas. Esta distribución permitió recoger percepciones provenientes de organizaciones con distintos niveles de estructura, capacidad operativa y complejidad organizacional.

4.3.1. Resultados descriptivos por variable

A partir de las respuestas obtenidas en la escala tipo Likert de cinco puntos, se calcularon los promedios generales por variable. Los resultados muestran una valoración favorable en las variables de valores organizacionales, aprendizaje organizacional y efectividad operacional. No obstante, también se identificó una percepción moderada de problemas culturales dentro de las organizaciones analizadas.

Tabla 5

Tabla 5 Promedio general por variable

Variable	Promedio general	Interpretación
Problemas culturales	3,21	Presencia moderada de barreras culturales
Valores organizacionales	4,14	Percepción favorable
Aprendizaje organizacional	4,13	Percepción favorable
Efectividad operacional	4,38	Percepción alta

Nota: Elaboración propia

Los resultados obtenidos muestran que la variable con mayor promedio fue la efectividad operacional (4,38), seguida de los valores organizacionales (4,14) y el aprendizaje organizacional (4,13). Por otro lado, los problemas culturales presentaron el promedio más bajo con una puntuación de 3,21. En general, los datos reflejan una percepción favorable frente a las variables relacionadas con desempeño y cultura organizacional dentro de las empresas participantes, evidenciando fortalezas especialmente en aspectos asociados a la operación y los valores corporativos.

4.3.2. Principales hallazgos

Los resultados obtenidos permiten evidenciar que las organizaciones analizadas presentan, en términos generales, una percepción favorable frente a la efectividad operacional y al aprendizaje organizacional. Sin embargo, también se identificaron algunos elementos culturales que podrían afectar aspectos relacionados con la agilidad organizacional, la comunicación interna y la capacidad de adaptación frente a cambios o necesidades operativas.

Entre los hallazgos más relevantes, se observaron percepciones asociadas a estructuras organizacionales que pueden ralentizar los procesos de comunicación y toma de decisiones. Asimismo, algunos participantes señalaron la existencia de altos niveles de centralización de la autoridad, dificultades en la coordinación entre áreas y cierta lentitud en la resolución de problemas organizacionales.

A pesar de ello, los resultados también muestran fortalezas importantes dentro de las organizaciones estudiadas. Los aspectos mejor valorados por los participantes estuvieron relacionados con el compromiso hacia los objetivos organizacionales, la satisfacción laboral, las oportunidades de desarrollo personal y la orientación hacia la mejora continua.

De igual manera, se evidenció una percepción positiva frente al cumplimiento de productos y servicios acordados, lo que sugiere que las organizaciones mantienen una orientación significativa hacia el desempeño operativo y el cumplimiento de sus responsabilidades organizacionales.

4.4. Confiabilidad del instrumento

Con el propósito de evaluar la consistencia interna del instrumento utilizado en la investigación, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para las principales variables del estudio.

Tabla 6

Tabla 6 Confiabilidad del instrumento

Variable	Alfa de Cronbach	Interpretación
Problemas culturales	0,89	Alta confiabilidad
Valores organizacionales	0,93	Muy alta confiabilidad
Aprendizaje organizacional	0,89	Alta confiabilidad
Efectividad operacional	0,90	Alta confiabilidad

Nota: Elaboración propia

Los resultados obtenidos a partir del coeficiente Alfa de Cronbach evidencian que las escalas utilizadas en la investigación presentan niveles adecuados de confiabilidad interna, considerando que todos los valores obtenidos fueron superiores a 0,80. Esto permite afirmar que los ítems agrupados dentro de cada variable mantienen coherencia entre sí y resultan apropiados para continuar con el análisis de relaciones entre variables en las siguientes fases del estudio.

Para realizar este análisis, las preguntas correspondientes a cada variable fueron agrupadas de acuerdo con las dimensiones establecidas en el modelo conceptual de la investigación. Posteriormente, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach con el propósito de evaluar la consistencia interna de cada escala. Los resultados obtenidos reflejan altos niveles de confiabilidad en el instrumento aplicado.

4.5. Resultados de la Fase 3. Análisis de relaciones y evaluación del efecto mediador

En la tercera fase de la investigación se analizaron las relaciones entre las variables del estudio: cultura organizacional, aprendizaje organizacional y efectividad operacional. Para ello, se realizaron análisis de correlación y modelos de regresión, con el propósito de evaluar tanto las relaciones directas entre las variables como el posible efecto mediador del aprendizaje organizacional.

4.5.1. Análisis de correlaciones

Con el fin de analizar la relación entre las variables del estudio, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, una medida estadística que permite identificar la dirección y la intensidad de la relación lineal entre dos variables cuantitativas. Este coeficiente toma valores entre -1 y +1, donde los valores cercanos a +1 representan relaciones positivas fuertes, los valores cercanos a -1 indican relaciones negativas fuertes y los valores próximos a 0 reflejan ausencia de relación lineal entre las variables analizadas.

A partir de este análisis fue posible identificar el grado de asociación existente entre la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la efectividad operacional en las organizaciones afiliadas a LOGYCA, permitiendo establecer relaciones preliminares antes de desarrollar los modelos de regresión y mediación correspondientes.

Tabla 7.

Tabla 7 Matriz de Correlación entre variables

Variable	Cultura organizacional	Aprendizaje organizacional	Efectividad operacional
Cultura organizacional	1	0,67	0,36

Aprendizaje organizacional	0,67	1	0,75
Efectividad operacional	0,36	0,75	1

Nota. Elaboración propia.

Como se observa en la matriz de correlación, la relación más fuerte se presentó entre el aprendizaje organizacional y la efectividad operacional ($r = 0,75$), seguida por la relación entre cultura y aprendizaje organizacional ($r = 0,67$). Estos resultados presentan comportamientos diferenciados que requieren una interpretación cuidadosa según el valor obtenido en cada caso.

Los resultados de la matriz de correlación evidencian que la asociación más alta se presentó entre el aprendizaje organizacional y la efectividad operacional, con un coeficiente de 0,75, lo que indica una relación positiva alta entre ambas variables, sugiriendo que las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimiento tienden a obtener mejores resultados operativos.

En cuanto a la relación entre cultura y aprendizaje organizacional, se obtuvo un coeficiente de 0,67, valor que se ubica en una zona de interpretación ambigua desde el punto de vista estadístico. Por esta razón, su lectura debe complementarse con las percepciones reportadas por los participantes, quienes valoraron favorablemente aspectos como el trabajo colaborativo, el compromiso organizacional y la orientación a la mejora continua, elementos que la literatura asocia directamente con el desarrollo de capacidades de aprendizaje organizacional (Senge, 2006). Esta convergencia entre el dato estadístico y la percepción de los participantes permite inferir una tendencia positiva en dicha relación.

Por su parte, la relación entre cultura organizacional y efectividad operacional presentó un coeficiente de 0,36, valor que se ubica en un rango donde no es posible afirmar la existencia de una correlación directa estadísticamente relevante entre ambas variables. Este hallazgo cobra sentido al introducir el aprendizaje organizacional como variable mediadora, sugiriendo que la cultura no actúa directamente sobre la efectividad operacional, sino a través de mecanismos intermedios.

Tabla 8.

Tabla 8 Interpretación de correlaciones entre variables

Relación entre variables	Coefficiente r	Significancia	Interpretación
Cultura organizacional – Efectividad operacional	0,36	$p = 0,002$	Relación positiva moderada
Cultura organizacional – Aprendizaje organizacional	0,67	$p < 0,001$	Relación positiva alta
Aprendizaje organizacional – Efectividad operacional	0,75	$p < 0,001$	Relación positiva alta

Nota. Elaboración propia.

En conjunto, estos resultados indican que la cultura organizacional no determina directamente el desempeño operativo, sino que su influencia se canaliza a través del aprendizaje organizacional. Las organizaciones con dinámicas culturales más favorables desarrollan mayores capacidades de aprendizaje y, a través de estas, logran mejores niveles de efectividad operacional. Este hallazgo anticipa el papel mediador del aprendizaje organizacional, que será analizado en detalle mediante los modelos de regresión presentados a continuación.

4.5.2. Análisis de regresión

Posteriormente, se aplicaron modelos de regresión lineal con el propósito de evaluar la influencia de la cultura organizacional sobre la efectividad operacional, así como el papel del aprendizaje organizacional dentro de esta relación.

Tabla 9

Tabla 9 Resultados de los modelos de regresión

Modelo	Variable independiente	Variable dependiente	Coefficiente	R²	Significancia
Modelo 1	Cultura organizacional	Efectividad operacional	0,332	0,129	p = 0,002
Modelo 2	Cultura organizacional	Aprendizaje organizacional	0,684	0,449	p < 0,001
Modelo 3	Cultura organizacional + aprendizaje organizacional	Efectividad operacional	—	0,594	p < 0,001

Nota. Elaboración propia.

El primer modelo evaluó la relación directa entre cultura organizacional y efectividad operacional, obteniendo un $R^2 = 0,129$. Este resultado indica que la cultura organizacional por sí sola explica únicamente el 12,9% de la variación en la efectividad operacional, lo que confirma que no existe una relación directa suficientemente sólida entre ambas variables. Por lo que tener una cultura favorable no garantiza por sí mismo un mejor desempeño operativo.

El segundo modelo analizó la relación entre cultura organizacional y aprendizaje organizacional, obteniendo un $R^2 = 0,449$. Este resultado evidencia que el 44,9% de la variación en el aprendizaje organizacional es explicada por la cultura, lo que indica que las dinámicas

culturales sí tienen una incidencia importante sobre la capacidad de las organizaciones para generar, compartir y aplicar conocimiento.

El tercer modelo incorporó simultáneamente la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional como predictores de la efectividad operacional, obteniendo un $R^2 = 0,594$. Este resultado es el más relevante del análisis, ya que permite entender por qué se produce un salto tan significativo en la capacidad explicativa del modelo. Cuando la cultura actúa sola, explica apenas el 12,9% del desempeño operativo. Sin embargo, al incorporar el aprendizaje organizacional, la capacidad explicativa salta al 59,4%, un incremento de casi 47 puntos porcentuales. Esto ocurre porque el aprendizaje organizacional funciona como el mecanismo que traduce los valores y dinámicas culturales en capacidades operativas concretas. La cultura crea las condiciones para que el aprendizaje ocurra, y es el aprendizaje el que finalmente impacta el desempeño. Sin ese puente, la cultura queda como intención declarada pero no se materializa en resultados operativos.

En conjunto, estos resultados confirman que el aprendizaje organizacional no es simplemente una variable relacionada con la efectividad operacional, sino el mecanismo central que conecta la cultura con el desempeño, convirtiendo las dinámicas culturales favorables en mejoras operativas reales y sostenidas.

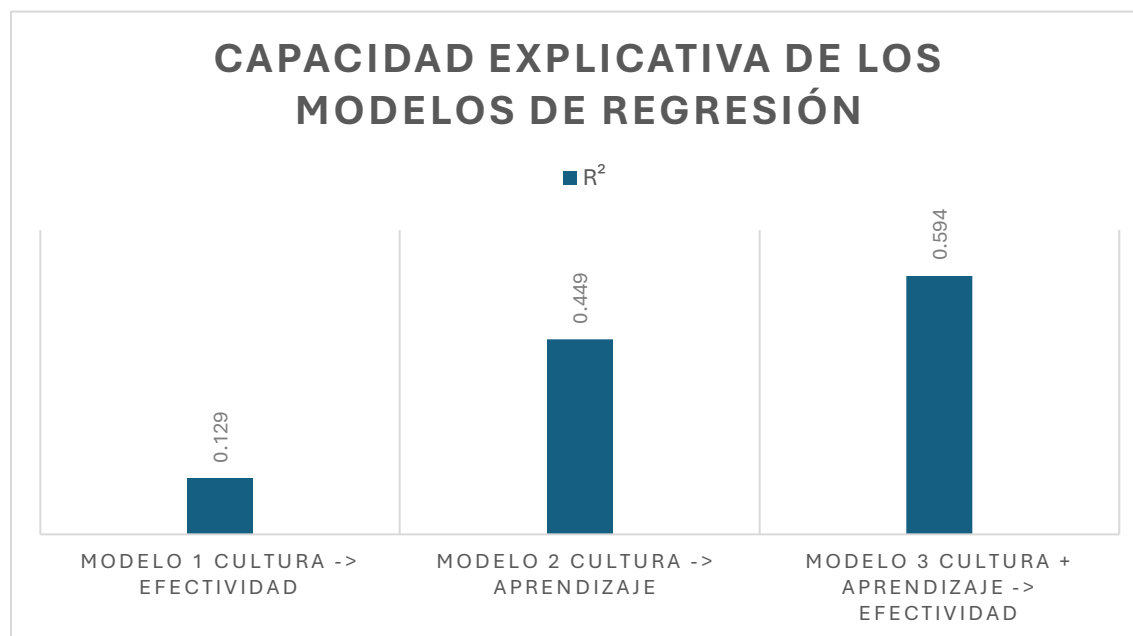
4.5.3. Evaluación del efecto mediador del aprendizaje organizacional

Con el propósito de evaluar el papel mediador del aprendizaje organizacional, se analizó el efecto indirecto de la cultura organizacional sobre la efectividad operacional a través del aprendizaje organizacional. Este análisis permitió identificar si la influencia de la cultura

organizacional sobre el desempeño operativo se fortalece cuando las organizaciones desarrollan mayores capacidades de aprendizaje, transferencia de conocimiento y mejora continua.

Figura 1

Figura 1 Capacidad explicativa de los modelos de regresión.



Nota: elaboración propia a partir de resultados estadísticos.

Como se puede observar en la gráfica, los modelos de regresión indican que la cultura organizacional por sí sola no logra explicar de manera suficiente la efectividad ($R^2= 0,129$), pero cuando se incluye el aprendizaje organizacional en el modelo, la capacidad explicativa aumenta considerablemente hasta un $R^2= 0,594$, lo que permite concluir que el aprendizaje organizacional tiene un rol mediador importante entre la cultura y la efectividad organizacional.

Tabla 10.

Tabla 10 Evaluación del efecto mediador del aprendizaje organizacional

Efecto	Resultado	Interpretación
--------	-----------	----------------

Efecto de cultura organizacional sobre aprendizaje organizacional	0,684	Significativo
Efecto de aprendizaje organizacional sobre efectividad operacional	0,832	Significativo
Efecto indirecto	0,569	Significativo
Intervalo de confianza 95 %	0,399 – 0,750	No incluye cero

Nota. Elaboración propia.

Los resultados evidencian que el efecto indirecto de la cultura organizacional sobre la efectividad operacional, mediado por el aprendizaje organizacional, fue estadísticamente significativo. El intervalo de confianza al 95% no incluye el cero, lo que confirma la solidez de este efecto. Esto indica que la cultura organizacional no impacta directamente el desempeño operativo, sino que lo hace a través de la capacidad de aprendizaje que logra desarrollar dentro de la organización. En otras palabras, una cultura favorable crea las condiciones para que el aprendizaje organizacional florezca y, es precisamente ese aprendizaje el que se traduce en mejores niveles de efectividad operacional.

4.5.4. Contraste de hipótesis

Tabla 11

Tabla 11 Contraste de hipótesis

Hipótesis	Resultado
H1: La cultura organizacional se relaciona significativamente con la efectividad operacional.	Se acepta
H1a: Los valores organizacionales influyen positivamente en la efectividad operacional.	Se rechaza
H1b: Los problemas culturales afectan negativamente la efectividad operacional.	Se rechaza
H1c: El aprendizaje organizacional ejerce un efecto mediador significativo entre cultura organizacional y efectividad operacional.	Se acepta

Nota. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos permitieron aceptar la hipótesis general de la investigación, evidenciando que la cultura organizacional mantiene una relación significativa con la efectividad operacional en las organizaciones analizadas.

Las hipótesis H1a y H1b se rechazan en su formulación directa, dado que los análisis estadísticos no evidenciaron una relación directa suficientemente sólida entre los valores organizacionales y la efectividad operacional, ni entre los problemas culturales y la efectividad operacional. Sin embargo, esto no significa que estos factores sean irrelevantes. Los valores organizacionales y los problemas culturales ejercen su influencia de manera indirecta, a través del aprendizaje organizacional, que actúa como el mecanismo que transforma las dinámicas culturales en capacidades operativas concretas.

Finalmente, la hipótesis H1c se acepta, consolidándose como el hallazgo central de la investigación. El aprendizaje organizacional ejerce un efecto mediador significativo entre la cultura organizacional y la efectividad operacional, siendo el puente que convierte la intención cultural en desempeño operativo real.

5. Conclusiones

5.1. Conclusión general

Esta investigación logró evidenciar que la cultura organizacional influye significativamente sobre la efectividad operacional en las organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA, aunque no de forma aislada. El aporte más relevante del estudio fue confirmar que el aprendizaje organizacional actúa como el mecanismo que conecta ambas variables: es a través de él que los valores y dinámicas culturales se traducen en capacidades operativas reales. En ese sentido, la cultura no determina directamente el desempeño, sino que crea o limita las condiciones para que el aprendizaje ocurra y, con él, la mejora continua.

5.2. Conclusiones específicas

Frente al primer objetivo, los resultados permitieron identificar que las organizaciones afiliadas a LOGYCA presentan una cultura con características mixtas. Por un lado, sus colaboradores perciben de manera favorable los valores organizacionales relacionados con el compromiso, el trabajo colaborativo y la orientación a resultados. Por otro, se identificó una presencia moderada de problemas culturales vinculados principalmente a estructuras jerárquicas rígidas, centralización de decisiones y dificultades en la comunicación entre áreas. Esta coexistencia entre valores positivos y disfunciones culturales sugiere que muchas organizaciones operan por debajo de su potencial real, no por falta de intención, sino por falta de coherencia entre lo que se declara y lo que se vive internamente.

Frente al segundo objetivo, los análisis estadísticos confirmaron una relación positiva y significativa entre cultura organizacional y efectividad operacional, aunque de intensidad moderada ($r = 0,36$). Este resultado indica que una cultura más alineada y colaborativa favorece el desempeño operativo, pero también que existen otros factores que intervienen en esa relación. Los problemas culturales identificados, particularmente aquellos asociados a la comunicación

deficiente y la rigidez estructural, se presentan como barreras concretas que limitan la capacidad de las organizaciones para responder con agilidad a las exigencias del entorno.

Frente al tercer objetivo, los resultados confirmaron que el aprendizaje organizacional ejerce un efecto mediador significativo en la relación entre cultura y efectividad operacional. Al incorporarlo al modelo, la capacidad explicativa aumentó del 12,9 % al 59,4 %, lo cual evidencia que no basta con tener una cultura favorable si no existe una capacidad instalada para aprender, compartir conocimiento y mejorar de manera sistemática. Este hallazgo posiciona al aprendizaje organizacional como una prioridad estratégica para las organizaciones que buscan mejorar su desempeño operativo de forma sostenida.

En conjunto, los resultados de esta investigación invitan a las organizaciones afiliadas a LOGYCA a ir más allá de la gestión de la cultura como un fin en sí mismo, y a entenderla como el punto de partida de un proceso más amplio que requiere, necesariamente, del aprendizaje organizacional para materializarse en resultados.

5.3. Validación de hipótesis

La hipótesis general se aceptó, confirmando una relación significativa entre cultura organizacional y efectividad operacional. Las hipótesis relacionadas con valores organizacionales y problemas culturales se aceptaron parcialmente, dado que sus efectos, aunque presentes, resultaron indirectos y de intensidad moderada. La hipótesis con mayor respaldo fue la del efecto mediador del aprendizaje organizacional, consolidándose como el hallazgo central de la investigación.

5.4. Discusión

La presente investigación permitió evidenciar que la cultura organizacional mantiene una relación significativa con la efectividad operacional en las organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas a LOGYCA. Los resultados obtenidos sugieren que las organizaciones con culturas más alineadas, colaborativas y orientadas al aprendizaje tienden a desarrollar mayores capacidades de coordinación, adaptación y respuesta operativa.

Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de Denison (1990) y Kotter y Heskett (1992), quienes sostienen que las organizaciones con culturas adaptativas y orientadas al desempeño presentan mejores resultados operativos y mayores niveles de sostenibilidad organizacional. En este sentido, la investigación respalda la idea de que la cultura organizacional no constituye únicamente un componente interno de gestión, sino una capacidad estratégica que influye directamente sobre el desempeño operativo.

Los análisis descriptivos evidenciaron valoraciones favorables en aspectos relacionados con el compromiso organizacional, el trabajo colaborativo, la mejora continua, el aprendizaje y la orientación al cumplimiento de objetivos. Esto permite inferir que las organizaciones participantes reconocen la relevancia de los factores culturales como elementos que facilitan la articulación de procesos y fortalecen la efectividad operacional.

No obstante, también se identificó una presencia moderada de problemáticas culturales asociadas con estructuras jerárquicas, centralización de decisiones, dificultades de coordinación entre áreas y lentitud en los procesos de comunicación. Estos resultados coinciden con los planteamientos de Schein y Schein (2017), quienes señalan que determinadas dinámicas

culturales pueden convertirse en barreras para la adaptación organizacional y la implementación de procesos de mejora.

Asimismo, los hallazgos sugieren que, aunque las organizaciones analizadas presentan niveles favorables de desempeño operativo, todavía existen oportunidades de fortalecimiento relacionadas con la flexibilidad organizacional, la agilidad en la toma de decisiones y la capacidad de respuesta frente a entornos empresariales dinámicos.

Uno de los resultados más relevantes de la investigación corresponde al papel mediador del aprendizaje organizacional dentro de la relación entre cultura organizacional y efectividad operacional. Los análisis de correlación y regresión evidenciaron que el aprendizaje organizacional presenta una relación positiva alta tanto con la cultura organizacional como con la efectividad operacional, lo que indica que las organizaciones que promueven espacios de aprendizaje, transferencia de conocimiento y mejora continua logran transformar sus dinámicas culturales en capacidades orientadas al desempeño y la competitividad.

Este resultado se encuentra alineado con los planteamientos de Senge (2006), quien sostiene que las organizaciones que aprenden desarrollan mayores capacidades de adaptación, innovación y mejora sostenida. Desde esta perspectiva, el aprendizaje organizacional actúa como un mecanismo que permite convertir los valores y prácticas culturales en acciones concretas orientadas al fortalecimiento operacional.

De igual manera, los resultados permiten interpretar que la efectividad operacional no depende exclusivamente de herramientas técnicas o metodologías de gestión, sino también de condiciones culturales y organizacionales que facilitan la coordinación entre personas, procesos y objetivos estratégicos. Esta perspectiva coincide con Slack et al. (2010), quienes plantean que

el desempeño operativo sostenible requiere tanto capacidades técnicas como dinámicas organizacionales orientadas a la estabilidad, la coordinación y la mejora continua.

En el contexto de las organizaciones afiliadas a LOGYCA, estos hallazgos tienen una dimensión práctica importante ya que se trata de empresas donde la coordinación de procesos y la capacidad de respuesta son factores determinantes para la competitividad. Una cultura que declara valores de colaboración y mejora continua, pero que en la práctica presenta estructuras rígidas y comunicación deficiente, termina actuando en contra de sus propios objetivos. Por lo que fortalecer el aprendizaje organizacional no es una iniciativa complementaria, sino una necesidad estratégica para que la cultura se convierta en un motor real de efectividad operacional.

5.5. Limitaciones de la investigación

La investigación presentó algunas limitaciones relacionadas principalmente con el acceso a los participantes y la disponibilidad de información organizacional. En este sentido, el estudio utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo cual limita la posibilidad de generalizar estadísticamente los resultados a la totalidad de organizaciones afiliadas a LOGYCA.

Adicionalmente, el estudio se desarrolló bajo un diseño transversal, por lo que los resultados reflejan las percepciones de los participantes en un único momento del tiempo. Esto limita la posibilidad de analizar cambios culturales o evoluciones organizacionales a largo plazo.

Finalmente, la información recolectada se basó en percepciones individuales obtenidas mediante encuestas, lo cual puede incorporar componentes subjetivos asociados a la experiencia y contexto de cada participante.

6. Recomendaciones

Los hallazgos de la presente investigación permiten formular una serie de recomendaciones dirigidas a LOGYCA y a las organizaciones comercializadoras y productoras afiliadas, con el propósito de fortalecer la relación entre cultura organizacional y efectividad operacional a través del aprendizaje organizacional.

6.1. Priorizar el aprendizaje organizacional como estrategia central

El hallazgo más relevante de esta investigación confirma que el aprendizaje organizacional constituye el mecanismo que conecta la cultura organizacional con la efectividad operacional. En este sentido, se recomienda a LOGYCA orientar sus programas y espacios de colaboración hacia el fortalecimiento del aprendizaje dentro de las organizaciones afiliadas, mediante la creación de mecanismos formales para compartir conocimiento, la promoción de espacios de retroalimentación y análisis de errores sin consecuencias negativas para los colaboradores, y el fomento de la transferencia de buenas prácticas entre las organizaciones del ecosistema. Sin el desarrollo de esta capacidad, los valores culturales declarados difícilmente se traducirán en resultados operativos concretos.

6.2. Ecosistema de LOGYCA como plataforma de aprendizaje colectivo

LOGYCA cuenta con una ventaja estratégica única ya que agrupa a múltiples organizaciones con diferentes niveles de madurez operativa y cultural, lo que representa una oportunidad para facilitar procesos de aprendizaje entre empresas y no únicamente dentro de cada una. En este sentido, se recomienda desarrollar comunidades de práctica entre organizaciones afiliadas por sector o tamaño, implementar ejercicios de benchmarking estructurado donde las empresas puedan comparar sus procesos y aprender mutuamente, y establecer programas de mentoría entre organizaciones con mayor y menor madurez operativa.

Estas iniciativas permitirían potenciar el aprendizaje organizacional a escala del ecosistema, generando un impacto más amplio y sostenido sobre la efectividad operacional de las empresas afiliadas.

6.2.1. Líneas futuras de investigación

Se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis de la relación entre cultura organizacional y desempeño operativo mediante estudios longitudinales que permitan evaluar la evolución de las dinámicas culturales a través del tiempo. Asimismo, podrían desarrollarse investigaciones comparativas entre diferentes sectores económicos o tipos de organizaciones, con el propósito de identificar diferencias culturales y operacionales según el contexto empresarial.

Finalmente, se recomienda incorporar metodologías mixtas que incluyan entrevistas o estudios de caso, permitiendo complementar los hallazgos cuantitativos con análisis cualitativos más profundos sobre las dinámicas culturales dentro de las organizaciones.

Referencias

- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised ed.). Jossey-Bass.
- Damanpour, F. (2018). Organizational innovation: A meta-analysis of determinants and moderators. In H. Landström & G. Harirchi (Eds.), *Handbook of research on entrepreneurship and innovation*. Edward Elgar.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the Competing Values Framework. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday/Currency.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management* (6th ed.). Pearson.
- Tuominen, M., Rajala, A., & Möller, K. (2004). How does learning take place in strategic networks? *Journal of Business Research*, 57(10), 973–982. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00460-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00460-8)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill.
- LOGYCA. (s.f.). LOGYCA: La colaboración produce resultados. <https://logyca.com/>

Anexos

Anexo 1. Instrumento de recolección de información- Encuesta

Instrumento de recolección de información- Encuesta

Título del estudio: Cultura organizacional y efectividad operacional: efecto de los valores y problemas culturales mediado por el aprendizaje organizacional en organizaciones afiliadas a LOGYCA

Propósito: Este cuestionario tiene fines exclusivamente académicos y forma parte de un trabajo de grado del Pregrado en Administración de Empresas del CESA. Sus respuestas son anónimas y confidenciales.

SECCION 1 - PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS

1. Edad:

Entre 18 y 25 años Entre 26 y 40 años Entre 41 y 50 años Entre 51 y 60 años Más de 60 años

2. Género:

Masculino Femenino Otro

3. Nivel en la organización:

Gerente/Director/Ejecutivo Profesional/Coordinador/Líder Analista/Ingeniero Auxiliar/Operario/Planta Otros

4. ¿Cuál de las siguientes clasificaciones de la industria describe mejor su negocio (seleccione una)?

- Manufactura Cuidado de la salud Agrícola Productos químicos Minería, minerales, metales primarios Aeroespacial Textil Construcción Banca y servicios Alta tecnología Comercio al por menor Gobierno Transporte Petróleo y gas Alimentos y bebidas Papel y productos relacionados Automotor Otro

5. Número total de empleados actuales de tiempo completo y parcial:

- 1–100 101–250 251+

6. Clasificación de la empresa:

- Microempresa Pequeña Mediana Grande

SECCION 2 - PROBLEMAS CULTURALES

Indique su nivel de acuerdo con cada afirmación. Escala: 1 = Totalmente de desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Ítem	1	2	3	4	5
Ítem 7. Los sistemas de la organización reaccionan lentamente a los cambios externos e internos, ya que están diseñados para priorizar la estabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 8. Demasiadas capas estructurales ralentizan y reducen la eficacia de la comunicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ítem 9. La autoridad se mantiene de forma centralizada, lo que reduce la eficacia del personal de primera línea.					
Ítem 10. Los problemas tardan demasiado en resolverse y se repiten, desperdiciando tiempo y recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 11. Los propósitos a menudo están en conflicto y los intereses de cada área terminan imponiéndose frente al propósito principal y las necesidades de los clientes y colaboradores.					
Ítem 12. Las estructuras y sistemas crean problemas al dividir y encajonar a las personas.					
Ítem 13. La mayoría de las personas están excluidas de los procesos de toma de decisiones y de pensamiento, lo que limita el potencial para cambiar y adaptarse rápidamente.					
Ítem 14. Muchas veces el fracaso es un enfoque que se prioriza sobre el éxito.					
Ítem 15. La organización no se desempeña tan bien como debería o podría porque la forma de hacer las cosas no está alineada con lo que requiere el nuevo contexto.					

SECCION 3 - VALORES Y CREENCIAS

Indique su nivel de acuerdo con cada afirmación. Escala: 1 = Totalmente de desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Ítem	1	2	3	4	5
Ítem 16. Los valores de la organización están alineados con mis valores personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 17. La misión y visión de la organización son claras y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

comprensibles para todos los empleados.					
Ítem 18. La organización promueve y practica la diversidad e inclusión.					
Ítem 19. Siento que mis opiniones y creencias son respetadas en esta organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECCION 4 - COMPORTAMIENTOS Y PRÁCTICAS

Indique su nivel de acuerdo con cada afirmación. Escala: 1 = Totalmente de desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Ítem	1	2	3	4	5
Ítem 20. Los líderes de la organización practican lo que predicán.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 21. La comunicación entre los niveles jerárquicos es abierta y efectiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 22. La organización fomenta la colaboración entre diferentes departamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 23. Los cambios recientes en políticas y procedimientos reflejan un enfoque en la mejora continua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECCION 5 - SATISFACCIÓN Y COMPROMISO

Indique su nivel de acuerdo con cada afirmación. Escala: 1 = Totalmente de desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Ítem	1	2	3	4	5
Ítem 24. Me siento satisfecho con mi trabajo y mi lugar en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 25. Estoy comprometido con los objetivos y metas de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ítem 26. Siento que la organización me apoya en mi desarrollo profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 27. Considero que hay un buen equilibrio entre mi vida laboral y personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECCION 6 - RELACIONES Y CONFIANZA

Indique su nivel de acuerdo con cada afirmación. Escala: 1 = Totalmente de desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Ítem	1	2	3	4	5
Ítem 28. Confío en mis compañeros de trabajo y en los líderes de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 29. Las relaciones en el lugar de trabajo son positivas y colaborativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 30. Siento que hay transparencia en las decisiones que afectan a todos los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 31. Siento que puedo confiar en la dirección que la organización está tomando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECCION 7 - Innovacion en Procesos

Indique su nivel de acuerdo con cada afirmación. Escala: 1 = Totalmente de desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Ítem	1	2	3	4	5
Ítem 32. Participo en procesos que ayudan a generar soluciones creativas en el desarrollo de nuevos productos o servicios, desde la idea inicial hasta su lanzamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 33. Mis proyectos de innovación por lo general son completados a tiempo y dentro del presupuesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ítem 34. Cuento con mecanismos efectivos para entender las necesidades de la empresa para la que laboro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 35. Cuento con mecanismos efectivos para gerenciar cambios desde la idea inicial hasta la exitosa implementación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECCION 8 - Aprendizaje Organizacional

Indique su nivel de acuerdo con cada afirmación. Escala: 1 = Totalmente de desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Ítem	1	2	3	4	5
Ítem 36. Trabajo de la mano con los clientes internos y/o externos para desarrollar productos y servicios nuevos e innovadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 37. Tengo un gran compromiso con mi formación y desarrollo personal en la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 38. Me tomo el tiempo para revisar los proyectos y mejorar el desempeño en el futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 39. Comparo sistemáticamente mis productos/servicios y los procesos en los que participo con las demás instituciones en el sector en el cual yo me desenvuelvo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECCION 9 - EFECTIVIDAD OPERATIVA

Indique su nivel de acuerdo con cada afirmación. Escala: 1 = Totalmente de desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Ítem	1	2	3	4	5
Ítem 40. La innovación me permite entregar a la organización servicios o productos mejorados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ítem 41. Estoy buscando un flujo constante de productos y/o servicios que satisfagan a los clientes (internos y/o externos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 42. Me esmero porque los servicios/productos que ofrezco respondan a lo acordado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 43. Es importante para mí reducir los costos en el cumplimiento de mis responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 44. Trato de reducir desperdicios a través de procesos eficientes y un alto desempeño personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 45. Me preocupo por que la unidad o departamento en el que trabajo sea efectiva en el manejo de costos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 46. Soy capaz de ofrecer un producto o servicio en la frecuencia y el tiempo esperado por los clientes/usuarios (internos y/o externos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 47. Me preocupo en reducir el tiempo entre la requisición del servicio o producto y el tiempo de entrega. de ofrecer un producto o servicio en la frecuencia y el tiempo esperado por los clientes/usuarios (internos y/o externos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ítem 48. Poseo la capacidad de adaptarme a nuevos requerimientos con el fin de responder a las demandas del cliente/usuario (internos y/o externos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECCION 10 - COMENTARIOS ABIERTOS

49. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional han cambiado para mejor en los últimos tiempos?

Escriba su respuesta

50. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional crees que necesitan mejorar?

Escriba su respuesta

51. ¿Hay algo más que te gustaría compartir sobre la cultura organizacional?

Escriba su respuesta