



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Análisis de la contribución del desaprendizaje  
organizacional, gestión de calidad y desempeño en las  
empresas de la ciudad de Cuenca, actividad económica I y  
F**

Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autor:** Fajardo Cumbe Laura Karina

**Director:** Espinoza Torres Diana Lucia

CUENCA

2024



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2024

## Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 02 de enero de 2024

Doctora

Glenda Edith Ponce Espinoza

**Directora de la carrera de Administración de Empresas**

Ciudad. -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de directora del presente Trabajo de Integración Curricular denominado: "Análisis de la contribución del desaprendizaje organizacional, gestión de calidad y desempeño en las empresas de la ciudad de Cuenca, actividad económica I y F" realizado por Laura Karina Fajardo Cumbe ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. Por ello, y por considerar que cumple con los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación para continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Diana Lucía Espinoza Torres, Mgtr.

C.I.: 1103867543

Correo electrónico: dlespinoza@utpl.edu.ec

### **Declaración de autoría y cesión de derechos**

Yo, Laura Karina Fajardo Cumbe, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: “Análisis de la contribución del desaprendizaje organizacional, gestión de calidad y desempeño en las empresas de la ciudad de Cuenca, actividad económica I y F”, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Fundamentación teórica, marco metodológico y análisis de resultados, siendo Diana Lucia Espinoza Torres, directora del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación con la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”, en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja puede ingresar el trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, según el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Laura Karina Fajardo Cumbe

C.I.:0104586375

Correo electrónico: lkfajardo@utpl.edu.ec

### **Dedicatoria**

A mis padres por forjarme como la persona que soy, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que incluye este. También agradezco a mi esposo, a mi hijo y a mi hermano porque han sido mi apoyo en todo momento.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a su aporte, amor, inmensa bondad y apoyo en todo momento lo he podido lograr.

Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes.

### **Agradecimiento**

Por último, agradecer a la universidad que me ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener mi tan ansiado título. Agradezco a cada directivo por su trabajo y por su gestión, sin lo cual no estarían las bases ni las condiciones para aprender conocimientos.

## Índice de contenido

Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular .....	II
Declaración de autoría y cesión de derechos .....	III
Dedicatoria .....	V
Agradecimiento .....	VI
Índice de contenido .....	VII
Resumen.....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Capítulo uno .....	5
Fundamentación teórica.....	5
1.1    Desaprendizaje organizacional .....	5
1.1.1    Conceptos.....	6
1.1.2    Características.....	8
1.1.3    Modelos.....	10
1.2    Gestión de calidad .....	15
1.2.1    Conceptos de gestión de calidad .....	16
1.2.2. Principios de la gestión de la calidad .....	18
1.2.3.    Características de la gestión de la calidad .....	18
1.2.4.    Modelos.....	20
1.2.4.1. Normas ISO: .....	21
1.2.4.1.1.    ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad .....	22
1.2.4.1.2.    ISO 14001: Sistemas de gestión del medio ambiente.....	22
1.2.4.1.3.    ISO 27001: Sistema de gestión de seguridad de la información.....	22
1.2.4.1.4.    ISO 20000: Sistema de gestión de servicios de TI .....	22
1.2.4.1.5.    ISO 22000: Sistema de gestión alimentario. ....	23
1.2.4.1.6.    ISO 14971:2019 .....	23
1.2.4.2 Modelo Deming: .....	23

1.2.4.3 Modelo Malcom Baldrige: .....	25
1.2.4.4. Modelo iberoamericano de excelencia: .....	26
1.3. Desempeño organizacional.....	26
1.3.1. Conceptos.....	27
1.3.2. Características.....	28
1.3.3. Modelos de desempeño organizacional.....	30
1.3.3.1. Autoevaluación .....	30
1.3.3.2. Evaluación 180°.....	31
1.3.3.3. Evaluación 360 .....	31
1.3.3.4. Assessment center .....	31
1.3.3.5. Evaluación basada en competencias .....	31
1.3.3.6. Evaluación basada en objetivos .....	32
1.3.3.7. Evaluación basada en incidentes críticos .....	32
1.3.3.8. Evaluación basa en costos.....	32
1.3.3.9. Box o matriz 9 Box .....	32
1.3.3.10. Modelo AOP organizacional. ....	33
1.3.3.11. Modelo SCAN Organizacional. ....	33
1.3.3.12 Modelo de Management.....	34
1.3.3.13 Indicadores claves de desempeño KPI.....	35
Capítulo dos .....	37
Marco metodológico .....	37
2.1 Tipo de estudio .....	37
2.2 Método de investigación .....	37
2.3 Diseño de la investigación .....	39
□ Investigación documental .....	39
2.4. Enfoque de investigación.....	39

2.5 Técnicas de recolección de información .....	40
2.6. Población objeto de estudio .....	40
2.7. Procesamiento de información.....	41
Capitulo tres .....	42
Análisis de resultados .....	42
3.1. Análisis del sector .....	42
3.2. Análisis descriptivo de los factores de la calidad PYMES de los sector I y F de la ciudad de Cuenca. ....	45
3.3. Análisis descriptivo del desaprendizaje organizacional en las PYMEs de los sectores I y F de la ciudad de Cuenca.....	50
3.4. Análisis descriptivo del desempeño en las PYMEs de los sectores I y F de la ciudad de Cuenca .....	52
3.5. Síntesis de los resultados.....	55
3.6. Estrategias y plan de acción.....	56
3.6.1 Estrategias .....	56
3.6.2 Plan de acción .....	56
3.6.2.1. Proceso de mejora continua.....	56
3.6.2.2. Evitar el pensamiento grupa para mantener el pensamiento crítico individual y evitar conformidad.....	57
3.6.3. Presupuesto.....	58
Conclusiones .....	60
Recomendaciones .....	61
Referencias .....	62
Apéndice.....	69
Apéndice A. ....	69

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Elementos del desaprendizaje organizacional.....	8
<b>Tabla 2.</b> Metodología de desaprendizaje. ....	10
<b>Tabla 3.</b> Criterios de valoración de la pequeña, mediana y grande empresa en el país.....	40
<b>Tabla 4.</b> Actividades específicas a considerar por ciudades.....	41
<b>Tabla 5.</b> Estrategias de implementación. ....	56
<b>Tabla 6.</b> Mejoras continuas .....	56
<b>Tabla 7.</b> Evitar pensamientos grupales.....	57
<b>Tabla 8.</b> Presupuesto .....	58

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo teórico .....	12
<b>Figura 2.</b> Modelo teórico del desaprendizaje .....	13
<b>Figura 3.</b> Modelo Deming.....	23
<b>Figura 4.</b> Modelo Management.....	34
<b>Figura 5.</b> Sector de las empresas.....	42
<b>Figura 6.</b> Numero promedio de empleados.....	43
<b>Figura 7.</b> Años de funcionamiento de las empresas. ....	43
<b>Figura 8.</b> Género del director/gerente general .....	44
<b>Figura 9.</b> Formación académica del gerente.....	44
<b>Figura 10.</b> Apoyo de la alta dirección .....	45
<b>Figura 11.</b> Participación de los empleados .....	46
<b>Figura 12.</b> Mejora continua.....	47
<b>Figura 13.</b> Orientación al cliente.....	48
<b>Figura 14.</b> Gestión de procesos .....	49
<b>Figura 15.</b> Consolidación de los aprendizajes emergentes .....	50
<b>Figura 16.</b> Examinación de la perspectiva .....	51
<b>Figura 17.</b> Marco para cambiar los hábitos individuales.....	51
<b>Figura 18.</b> Intercambio de conocimientos .....	52
<b>Figura 19.</b> Innovación .....	53
<b>Figura 20.</b> Desempeño de mercado .....	54
<b>Figura 21.</b> Gestión de la organización .....	55

## Resumen

El proyecto de investigación tiene como objetivo establecer una relación entre gestión de calidad, desaprendizaje y el desempeño; para así contribuir a la mejora de los resultados dentro de las organizaciones.

El marco teórico se ha estructurado en función de las variables investigadas, organizadas para analizar de forma individual, para gestionar las actividades de cada empresa con criterios de excelencia y eficacia.

Se aplicó una metodología con enfoque cuantitativo, adicionalmente se determinó la población objeto de estudio, se encuestó 35 empresas de los sectores servicios e industria de la ciudad de Cuenca.

Dicho esto, la realización de este trabajo se considera de suma importancia, en virtud que a través del mismo, se alcanzará una mejora de los procesos, actividades y mecanismos que operan dentro de las empresas de la ciudad de Cuenca, ya que además de los beneficios que se logren, servirá como modelo de ser utilizados por otras empresas.

*Palabras clave:* Gestión de calidad, desaprendizaje, desempeño.

## **Abstract**

The research project aims to establish a relationship between quality management, learning and performance; to contribute to the improvement of results within organizations.

The theoretical framework has been structured based on the variables investigated, which are systematically organized to carry out an analysis individually; to manage the activities of each company with criteria of excellence and effectiveness.

A methodology with a quantitative approach was applied, additionally the population under study was determined, 35 companies from the service and industry sectors of the city of Cuenca were surveyed.

That said, the completion of this work is considered of utmost importance, since through it, an improvement will be achieved in the processes, activities and mechanisms that operate within the companies of the city of Cuenca, since in addition to the benefits that are achieved will serve as a model to be used by other companies.

*Key words:* Quality management, unlearning, performance.

## Introducción

El aprendizaje organizacional es una herramienta de mucho beneficio que enseña a aprender y crear conocimiento, mientras que la gestión de calidad es un cambio conceptual, por tanto, hay que cambiar los procesos de razonamiento a todos los integrantes de la organización. Y ahí incluimos el desaprendizaje organizacional, pues hay que considerar que la organización ya no es solo un centro de productividad, ahora se valora como un lugar donde ocurre la vida. Es por ello por lo que, el desaprendizaje permite obtener nuevos aprendizajes dejando atrás lo obsoleto o que obstaculicen el desarrollo

El objetivo de este estudio es analizar la contribución del desaprendizaje organizacional, gestión de calidad y desempeño en las empresas de la ciudad de Cuenca, actividad económica I y F.

El diseño metodológico de esta investigación se basó en un estudio exploratorio, que permitió analizar las variables antes mencionadas, para luego proponer conclusiones y aportar al campo de estudio. Se aplicó el método inductivo, deductivo y analítico, utilizando una investigación documental y de campo, donde se aplicó el enfoque cuantitativo. Se aplicó como técnica de recolección de información la encuesta a una población de estudio conformada por 35 empresas de los sectores servicios e industria de la ciudad de Cuenca.

En el capítulo uno, la investigación se formó en tres capítulos, se desarrolló el marco teórico, que se estructuró según las variables investigadas, organizados sistemáticamente para realizar un análisis individual de cada uno, que incluía fundamentación teórica; para gestionar las actividades de cada empresa con criterios de excelencia y eficacia.

El capítulo dos detalla el marco metodológico utilizado e implementado según las variables de investigación, organizados sistemáticamente.

En el capítulo tres, se presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas al sector F e I de la ciudad de Cuenca, a través de gráficos que proporcionan resultados técnicos y verídicos de la investigación.

Partiendo de los resultados de encuestas realizadas, se realiza el análisis de estos y se describe las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los objetivos planteados.

El estudio permitió determinar que, tanto en las variables gestión de calidad, desaprendizaje organizacional y desempeño, las empresas alcanzaran un alto promedio, aplicando estrategias y desarrollando actividades que les permitan fortalecerse y se encontró una relación positiva entre estas variables estudiadas.

## Capítulo uno

### Fundamentación teórica

#### 1.1 Desaprendizaje organizacional

En la actualidad, las empresas al igual que las personas se empeñan en aprender algo, pero sin tomar en cuenta que el mayor obstáculo que se presenta para adquirir un nuevo conocimiento es desaprender lo que se sabe (Colombo, 2020).

Aunque suene contradictorio el desaprendizaje organizacional permite impulsar al desarrollo del talento, que tiene como objetivo fundamental deshacerse de aquello que queda obsoleto o no es necesario. Sin embargo, las organizaciones no pueden desaprender; los únicos que pueden hacerlo son los individuos; pues tienen la facultad de aprender y desaprender por medio de sus actividades mentales (Garbazon, 2015).

El desaprendizaje ofrece la oportunidad de cerrar una fase empresarial, dejando atrás aquello que ya no aporta beneficios para un avance más ligero, permitiendo nuevas oportunidades y abrazar nuevas experiencias o conocimientos sin miedo al error (Cegarra y Rodrigo, 2004).

Aceptándolo como un curso de desarrollo individual o potencialmente agregado (auto) de búsqueda de nuevas implicaciones y facultades inventivas. El olvido o la obliteración es un curso de interés en los esquemas de significación de cada sujeto que se ha sedimentado, a veces, de forma básica durante su dirección evolutiva y competencial. Implicando examinar críticamente el marco conceptual que estructura la percepción de la realidad y el modo de interpretar el mundo. Desaprender es ejercitar la sospecha sobre aquello que se muestra como aparentemente lógico, verdadero y coherente. Es suspender la evidencia de los modos habituales de pensar y describir las prácticas profesionales (Medina y Cleries, 2007).

Esta es una capacidad básica que permite el desarrollo de la organización y capital humano; siendo la clave para las organizaciones que quieren estar encadenadas con la innovación, dejando atrás la revolución industrial y la ilustración, basado en la estabilidad la acumulación de conocimiento en forma lineal (Navarro y Navarro, 2004).

Por lo tanto, este es un proceso de subjetivación que implica partir de uno mismo; es decir estimar la propia intuición y el pensamiento que surgen de la experiencia vital y aislar los enfoques especializados que evidentemente tienen una premisa lógica, pero que se pasan por alto por la complejidad de las inseguridades humanas que se crean día a día con respecto a la educación y la práctica de los cuidados en el personal de una organización. (Medina y Cleries, 2007).

### **1.1.1 Conceptos**

El desaprendizaje organizacional siendo de gran interés en este campo, ha sido definido por varios autores donde la mayoría de ellos vinculan el aprendizaje a la adquisición de los conocimientos; a continuación, se presentan en orden cronológico:

- Según Schumpeter (1949), el desaprendizaje representa la destrucción creativa, es decir, un paso fundamental para una correcta interpretación compartida del nuevo conocimiento.
- Previamente Jelinek (1979) señala que el desaprendizaje requiere un movimiento psicológico que puede producirse en las personas. Así, es como a través del olvido individual como las asociaciones logran que la información quede desfasada.
- Newstrom (1983) de igual manera indica que es “El proceso de reducir o eliminar preexistentes conocimiento o hábitos que de otra manera pueden representar obstáculos formidables para el nuevo aprendizaje” (p.14)
- Herdberg (1985) dice que “El conocimiento crece y al mismo tiempo se convierte en obsoleto a medida que la realidad cambia. Entendimiento implica tanto el aprendizaje de nuevos conocimientos y descartar el conocimiento obsoleto y engañoso”. (p.15)
- Prahalad (1986) “Olvidar es simplemente el proceso mediante el cual las empresas eliminan lógicas y comportamientos viejos y hacer espacio para los nuevos.”(p.20)

- Starbuk (1996) “Olvidar es un proceso que muestra a la gente que ya no se debe confiar en sus creencias y métodos actuales” (p.21).
- Según Spender (1998), las organizaciones no pueden desaprender, solamente los individuos pueden hacerlo.
- Anand y Glick (1998) “Existen circunstancias en las que la memoria existente puede ser un obstáculo más que una ayuda”. (p.30)
- Crossan et al. (1999) argumentan que la tensión entre la asimilación del nuevo aprendizaje y el uso de lo que ya se ha aprendido, surge porque el aprendizaje se ha institucionalizado, impidiendo así la asimilación del nuevo aprendizaje.
- Cegarra y Dewhurst (2003) define el desaprendizaje individual como un proceso dinámico orientado a la identificación de problemas, a la actuación adoptada y a la incorporación de nuevas medias de control.
- Cegarra (2004), sugiere que la eliminación del conocimiento obsoleto está muy ligada a la capacidad de las personas de reflexionar sobre los resultados y promover acciones de mejora.

La perspectiva que argumenta que las firmas deben desaprender sus viejas prácticas para permitir aprender nuevas formas de hacer las cosas implica, no solo crear capacidades y conocimientos y eliminar los existentes. La perspectiva que argumenta que las firmas deben desaprender sus viejas prácticas para permitir aprender nuevas formas de hacer las cosas implica, no solo crear capacidades y conocimientos y eliminar los existentes. La perspectiva que argumenta que las firmas deben desaprender sus viejas prácticas para permitir aprender nuevas formas de hacer las cosas implica, no solo crear capacidades y conocimientos y eliminar los existentes.

- De la misma manera Holan y Phillips (2004) presentan; “La perspectiva que argumenta que las firmas deben ser desaprender sus viejas prácticas con el fin de permitir aprender nuevas formas de hacer las cosas, implica entonces, no

solo la creación de nuevas capacidades y conocimientos, sino también la eliminación de los ya existentes” (p.31).

**Tabla 1**

*Elementos del desaprendizaje organizacional*

<b>Autores</b>	<b>Elementos del desaprendizaje organizacional</b>
<b>Schumpeter (1949)</b>	Destrucción creativa.
<b>Jelinek (1979)</b>	Se requiere de una actividad mental
<b>Newstrom (1983)</b>	Elimina los preexistentes conocimientos
<b>Hedberg (1985)</b>	El conocimiento crece y al mismo tiempo se convierte en obsoleta
<b>Prahalad (1986)</b>	Eliminación de comportamientos viejos
<b>Starbuck (1996)</b>	Desconfianza en los métodos y creencias actuales
<b>Spender (1998)</b>	Solamente los individuos pueden desaprender.
<b>Anand et al. (1998)</b>	La memoria existente puede ser un obstáculo más que una ayuda
<b>Crossan et al. (1999)</b>	El aprendizaje se ha institucionalizado, impidiendo así la asimilación del nuevo aprendizaje.
<b>Cegarra y Dewhurst (2003)</b>	Identificación de problemas, a la actuación adoptada y a la incorporación de nuevas medias de control.
<b>Cegarra (2004)</b>	El conocimiento obsoleto está muy ligada a la capacidad de las personas de reflexionar.
<b>De Holan y Phillips (2004)</b>	Creación de nuevas capacidades y conocimientos; eliminación de los existentes.

*Nota.* En esta tabla se presenta los elementos más destacados que han aportado diferentes autores sobre desaprendizaje organizacional.

### **1.1.2 Características**

En el ámbito del desaprendizaje organizacional podemos reconocer las siguientes características:

- ✓ Abre paso a nuevas oportunidades y abrazar nuevas experiencias (Cegarra et al., 2004).

- ✓ De la misma manera permite realizar un análisis de información antigua; realizando recolección de los elementos poco útiles y mantener los que son impredecibles (Tekman, 2005).
- ✓ Lo que, es más, el desaprendizaje, puede llegar a presentar dificultad para preguntarse y rechazar prácticas existentes (suposiciones y creencias heredadas) como únicas alternativas viables y con efectos en el aprendizaje (Gladwel, 2008).
- ✓ Hay que plantearse de forma crítica lo aprendido; esto no quiere decir que se tiene que olvidar todo lo aprendido, pues se refiere a la necesidad de un razonamiento lógico, que permita hacer uso de los conocimientos que sean adecuados para los nuevos tiempos (Medina y Cleries, 2007).
- ✓ Es por ello por lo que desaprender y volver aprender cultiva esfuerzo en una persona; sabiendo que los seres humanos son capaces de replantear lo que han aprendido, pues esto les permite aplicar la innovación en la formación propia de una persona y en el ámbito laboral (Navarro y Navarro, 2004).
- ✓ Sabiendo que el desaprendizaje presenta una gran conexión con el aprendizaje; al momento de poner en jaque los conocimientos adquiridos con el paso del tiempo que ya no presentan beneficios en la actualidad, permite que la persona logre cambiar la rutina e incorporar procesos que logren incrementar su productividad y competitividad (Gladwel, 2008).
- ✓ Promoviendo cambios en un individuo; permitiendo que la persona haga a un lado la forma de realizar las cosas tiempo atrás, la misma que en la actualidad no aportan nada (Medina et al., 2007).
- ✓ Puede llegar a ser es un gran desafío el desaprendizaje, ya que muchos de los profesionales han pasado años perfeccionando habilidades y conocimientos; sin embargo, este es esencial para el crecimiento personal y a su vez laboral (Medina y Cleries, 2007).

- ✓ De esta forma, al eliminar conductas y conocimientos innecesarios se puede llegar a evidencia la obsolescencia de elementos aprendidos y enseñados en la compañía, sin evaluar la necesidad o el impacto de estos. Los cuales permiten advertir la importancia del aprendizaje y desaprendizaje organizacional (Cegarra y Rodrigo, 2004).
- ✓ Muchas de las veces se podrá presentar dificultad para preguntarse y rechazar prácticas existentes (suposiciones y creencias heredadas) como únicas alternativas viables y con efectos en el aprendizaje (Cegarra y Rodrigo, 2004).
- ✓ Pero, es necesario y útil en la actualidad; al momento de que el individuo ensaya nuevas formas de aprendientes también está logrando alcanzar nuevas metas (Gladwel, 2008).
- ✓ Pues este, es repaso y la eliminación de los modelos mentales institucionalizados en la estructura de operaciones de la empresa (Medina et al., 2007).
- ✓ En definitiva, el desaprendizaje como proceso no tiene final y como forma no es lineal sino espiral (Medina y Cleries, 2007).

### 1.1.3 Modelos

Para el desarrollo del desaprendizaje podemos encontrar, que se presenta un ciclo de nueve momentos que, una vez conocido, se va repitiendo de manera constante y se conforma en la manera de pensar y actuar del sujeto reflexivo. En la tabla 2 se describen los diferentes momentos de la metodología del desaprendizaje y las pautas de reflexión recomendadas (Cegarra y Rodrigo, 2004).

**Tabla 2**

*Metodología de desaprendizaje.*

<b>Momentos</b>	<b>Pautas de reflexión</b>
Primer momento: Reconocimiento de la realidad y definición de aspectos de desaprender	¿Qué aspectos de mi práctica me generan insatisfacción? ¿En qué teorías o modelos se apoyan esos aspectos? ¿Existen teorías o modelos alternativos? ¿Hay algún aspecto de los esquemas teóricos que manejo con los que me siento insatisfecho o considero poco útiles para mi

	práctica? ¿Cómo los aprendí? ¿Cómo los uso? ¿Son evidentes las evidencias en las que me baso para tomar decisiones profesionales?
Segundo momento: La identificación de las huellas personales	¿Cómo se presenta en mí y enriendo hoy el aspecto a desaprender (como lo entiendo, como lo percibo, que conozco de él: certeza y dudas)? Como ha sido construido en mí el aspecto a desaprender (experiencia formativa, lecturas, prácticas profesionales, etc.)
Tercer momento: elaboración de "mapa" individual y/o colectivo.	Identificar elemento y componentes de lo que quiero de- construir.
Cuarto momento: la búsqueda de "interpretaciones, comprensiones-acciones" alternativas	Búsqueda de información bibliográfica (documentos primarios, secundarios, base de datos, índices, etc.) Consulta a expertos. Sistematización conceptual.
Quinto momento: el desaprendizaje (desandamiaje)	¿Qué elementos o enfoques nuevos incorporo a mis concepciones? ¿Qué aspectos ya conocidos desestimo? ¿Cuáles mantengo?
Sexto momento: planificación de la práctica transformadora, inicio de la reconstrucción	¿Qué aspectos voy a transferir a mi práctica profesional? ¿Mediante que procesos y procedimientos?
Séptimo momento: seguimiento de las acciones	¿Cómo evaluare lo cambios y transformaciones operadas? ¿Qué espacios y momentos serán usados para la evaluación?
Octavo momento: retorno a la realidad transformada; realidad II	¿Cómo ahora percibo mi realidad profesional? ¿Qué fortalezas y debilidades hay en las transformaciones que se están operando?
Noveno momento: el inicio de un nuevo desaprendizaje	¿Qué nuevos aspectos de mi práctica requieren ser deconstruidos?

*Nota.* Se presenta los diferentes momentos de la metodología del desaprendizaje y las pautas de reflexión recomendadas (Medina et al., 2007).

Sobre las bases de estas consideraciones en las definiciones dadas con anterioridad se afirma que el contexto individual de aprendizaje, el papel desarrollado por la dirección y los grupos de trabajo influyen positivamente sobre el desaprendizaje individual, el cual; a su vez, evidencia diversos estudios, en reiteras ocasiones, y permite la obtención de capital intelectual (Cegarra y Rodrigo, 2004).

A partir de estas argumentaciones, y basándose en el modelo planteado en el grafico 2, se plantea las siguientes hipótesis:

H1: el contexto individual del desaprendizaje influye significativamente sobre el desaprendizaje individual.

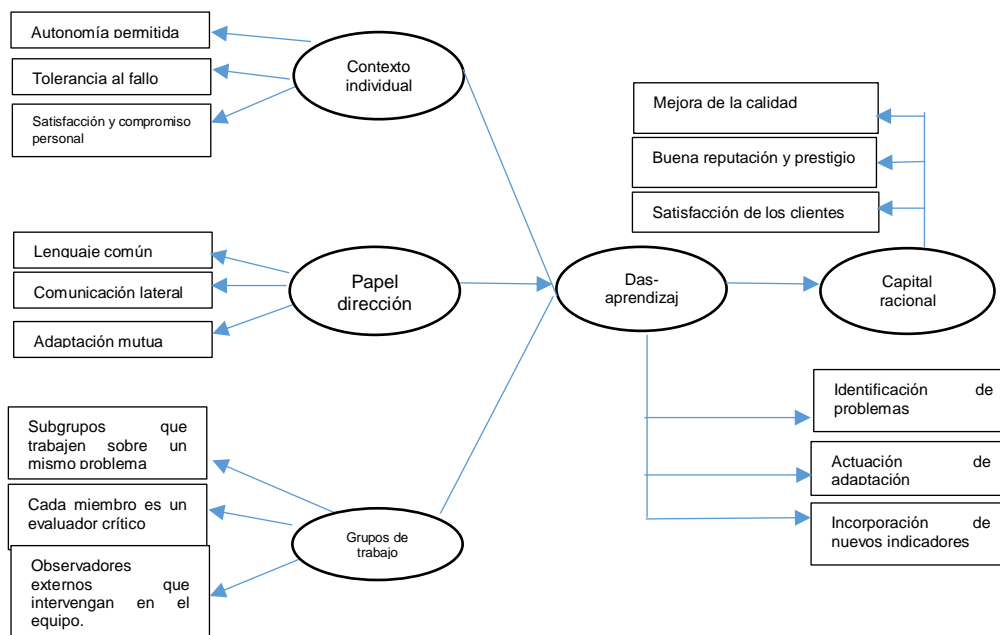
H2: el papel desarrollado por la dirección influye significativamente sobre el desaprendizaje individual.

H3: el papel desarrollado por los grupos de trabajo influye significativamente sobre el desaprendizaje individual.

H4: el desaprendizaje individual influye positivamente sobre el capital relacional.

**Figura 1.**

*Modelo teórico*



*Nota.* Modelo planteado bajo hipótesis (Cegarra y Rodrigo, 2004).

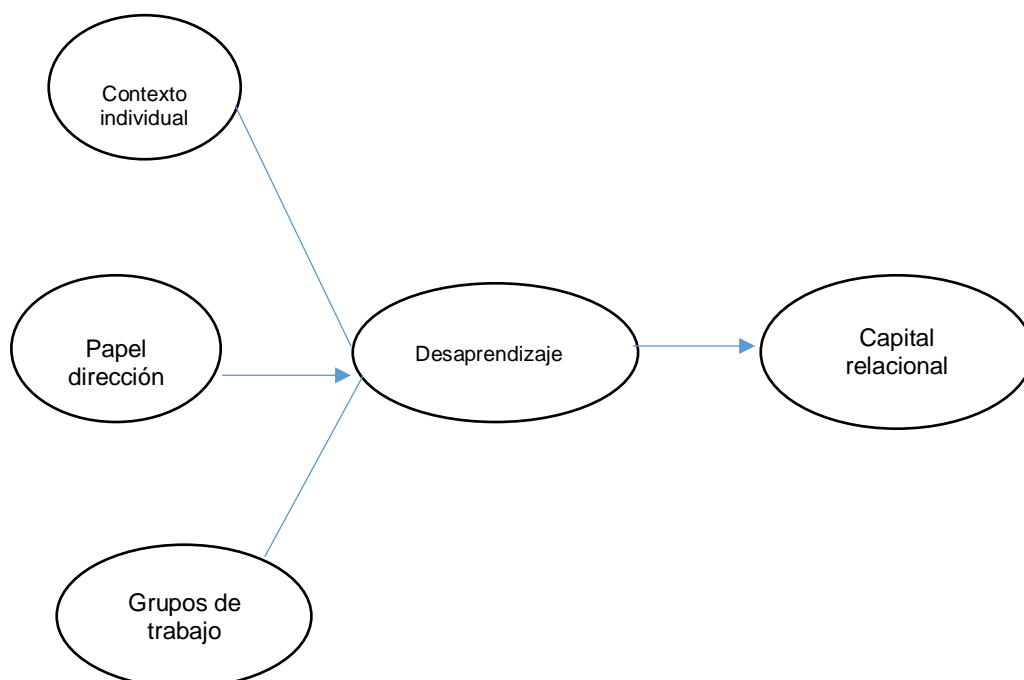
Sobre las bases de estas consideraciones en las definiciones dadas con anterioridad se afirma que el contexto individual de aprendizaje evidencia diversos estudios, en reiteras ocasiones, y permite la obtención de capital intelectual.

La técnica utilizada para comprobar las especulaciones, tal y como se muestra en el gráfico, consiste en planificar dos modelos de condiciones subyacentes: el modelo hipotético, que disecciona la presencia del olvido individual como etapa previa a la formación de capital

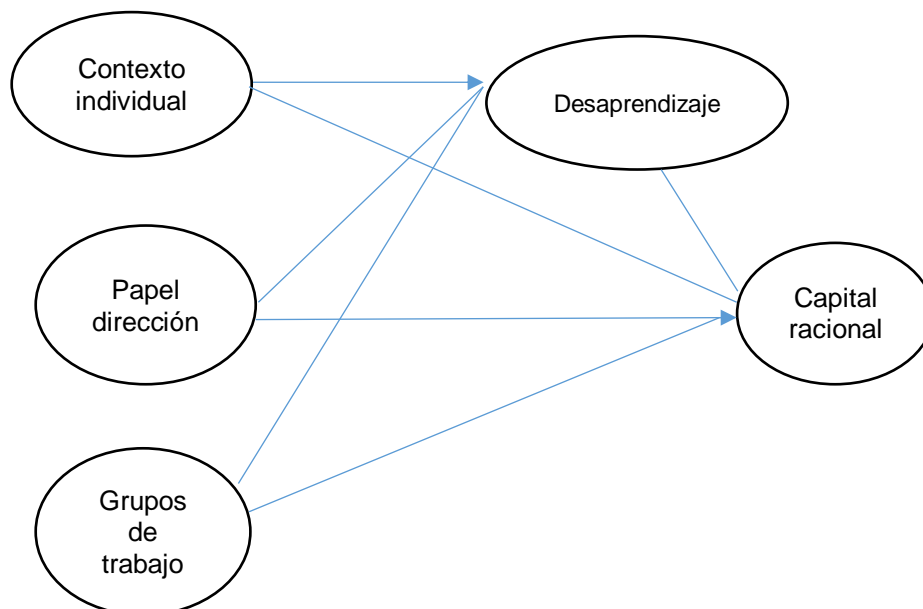
social, y el modelo electivo, que consideraba, desde un punto de vista, que el escenario singular y el trabajo creado por los ejecutivos y los grupos de trabajo se centran de forma más inequívoca en la producción de capital social, y que consideraba, a su vez, el olvido individual como un ciclo igual que podría suceder. (Cegarra y Rodrigo, 2004).

**Figura 2.**

*Modelo teórico del desaprendizaje*



Modelo alternativo



*Nota.* Considera un contexto individual y alternativo para el estudio (Cegarra y Rodrigo, 2004)

Se evaluó la viabilidad de un método a través de la consulta a doctores en dirección de empresas y entrevistas con responsables de diez empresas líderes en el sector óptico. En mayo de 2002, se aplicó un cuestionario a gerentes de ópticas en Murcia, obteniendo 139 respuestas (63,18% del total). El cuestionario evaluó el desaprendizaje individual, abordando aspectos como la libertad, tolerancia al fallo y satisfacción del personal en una escala Likert de siete puntos. Se exploró también la presencia de equipos interdepartamentales, el sentimiento crítico y la diversidad de antecedentes en el personal (Cegarra y Rodrigo, 2004).

### **Metodología 5W2H**

Es una de las filosofías empresariales más utilizadas por los ejecutivos. Se puede aplicar en numerosos casos, organizaciones y tareas, y ayuda a anotar una serie de preguntas inequívocas para que las actividades de una empresa sean más vitales y exactas. Este aparato fue creado en Japón por expertos en el negocio del automóvil; el objetivo era ayudar a la producción de planes de actividad. En la práctica, la técnica permite examinar varias perspectivas vitales para una tarea. El método 5W2H se usa con frecuencia en procesos de comunicación, planificación, solución de problemas, investigación científica, investigación criminológica policial, entre otros; y también puede usarse para autoevaluación. Cabe mencionar que cada elemento del acrónimo tiene su significado. La 5W representa lo que sería en inglés: “Que”, “Por qué”, “Quien”, “Cuando” y “Donde”, mientras que las 2H representa “Como” y “Cuanto” (Guest, 2019).

- **What?** - ¿Que? - ¿Qué hice? – definir objetivamente que se hizo.
- **Why?** - ¿Por qué? - ¿Por qué lo hice? – Razón, motivación, justificación del porque se lo hizo.
- **When?** - ¿Cuando? - ¿Cuándo y en qué momento lo hice? – Fecha, momento, situación.
- **Where?** - ¿Donde? – lugar, espacio, ubicación del hecho

- **Who?** - ¿Quien? o ¿Quiénes? - ¿Quién me apoyo, oriento, aconsejo, etc., para hacerlo?
- **How?** - ¿Como? ¿Cómo lo hice? – Forma, manera, método o técnica con la que se hizo.
- **How long? o How much?** - ¿Cuánto tiempo? o ¿Cuánta cantidad? – Recursos consumidos.

Vale la pena centrarse en que el modelo antes mencionado se centra en su mayor parte en la identificación de las marcas que impulsaron las realidades actuales de algo, de modo que una vez que todos los datos se recogen con mayor lucidez notable, la precisión y exactitud, puede seguir diferenciando brillantemente para averiguar lo que se realizó anteriormente y durante la ejecución de algo, cómo cada nuevo aprendizaje se estaba tratando y la forma en que el ciclo se puede trabajar en la búsqueda del resultado normal, la última opción es de mejor calidad. (Casanova, 2021).

## **1.2 Gestión de calidad**

La gestión de la calidad se ha convertido ahora en una condición importante para cualquier procedimiento centrado en el logro de la organización. La expansión incesante del grado de interés de los compradores, junto con la explosión de la rivalidad de nuevas naciones con ventajas de costes cercanas y la complejidad en desarrollo de artículos, ciclos, marcos y asociaciones, son una parte de las causas que hacen de la calidad un componente decisivo para la seriedad y la resistencia de la organización de vanguardia. Los escritos en este campo, avalados por pruebas observacionales más que suficientes, razonan que la seriedad empresarial, en un clima feroz como el actual, requiere una necesaria orientación hacia la mejora de la calidad (Taboada, 2008).

La premisa de esta hipotética solución es la presencia de una conexión positiva entre la administración de la calidad y los resultados jerárquicos. Los abundantes escritos existentes se apoyan en una especulación expresa: la ejecución de los ejecutivos de valor y los marcos de mejora permiten alcanzar posiciones de mercado, serias y monetarias más fundamentadas.

Simultáneamente, el proceso de difusión ha revelado una fructífera aproximación de la gestión de la calidad al resto de funciones empresariales y directivas, que se ha plasmado en la integración de sistemas de gestión varios que incluyen desde la Gestión de la Calidad a la gestión de la prevención de riesgos laborales, la gestión de los recursos humanos, la gestión ética y la gestión medioambiental y en la convergencia de la gestión de la calidad con la dirección estratégica (Camision, 2006).

Donde los patrones de comercio y globalización exigen que todas las organizaciones garanticen el cumplimiento de requisitos básicos en sus productos y/o servicios, para asegurar la eficiencia, calidad, confianza y satisfacción de los clientes. La implementación de un sistema de gestión de calidad proporciona elementos y herramientas para mejorar y fortalecer los procesos que contribuyen al cumplimiento de los requisitos de calidad; satisface las necesidades de los clientes, incrementa la productividad y competitividad de la empresa (Perez, 2020).

Además, trata de los ciclos asociativos y de los activos que se espera transmitan y que logren resultados para los socios significativos. Favorece la administración superior, ya que racionaliza la utilización de los activos pensando en los resultados de sus elecciones. Y es un sistema de gestión de calidad (certificado o no), que debe estar documentado con un manual de calidad, con procedimientos e instrucciones técnicas y debe revisarse su cumplimiento a través de auditorías. Debe contemplar los aspectos que inciden en la calidad final del producto o servicio que presta la organización. Enfoque basado en hechos, para la toma de decisiones: las decisiones efectivas se basan en un análisis lógico e intuitivo de datos e información (Francisco, 2018).

### **1.2.1 Conceptos de gestión de calidad**

En el enfoque técnico de la gestión de calidad se presenta una primera línea de definiciones que se ha ido recopilando y modificando con el paso del tiempo, los cuales se presentan a continuación:

- Price (1989), aún restringe más su concepto, limitándola a una técnica de control.
- Según manifiesta Witcher (1995), muchas de las personas pueden entender a la gestión de calidad como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente.

Existiendo una segunda forma de entender la gestión de calidad, más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos, para convertirla en un nuevo paradigma de la dirección:

- Feigenbaum (1951), para quien la calidad es en su esencia una forma de dirigir la organización. Agregando que el control de calidad es mucho más que una agrupación de proyectos técnicos y actividades de motivación, sin ningún enfoque directivo claramente articulado.
- Para Chron (1991), la gestión de la calidad sería un nuevo modo de pensar acerca de la dirección de las organizaciones.
- Slater (1991), representa un nuevo paradigma para organizaciones orientadas al cliente que están organizadas por procesos, funcionan por equipos y se conducen más como un baile que como un juego de hockey.
- Brocka y Brocka (1992), señalan que la gestión de la calidad sería un paradigma caracterizado por un enfoque humanista y sistémico a la dirección.
- Kenneth (2005), manifiesta que la gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.
- Cortes (2017) define a la gestión de la calidad como:

Conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y se implantan por medios tales como la planificación, el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad en el marco del sistema de calidad. (p.9)

### **1.2.2. Principios de la gestión de la calidad**

A continuación, se detallan los principios de la gestión de calidad:

- Enfoque al cliente: Las asociaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben averiguar sus necesidades actuales y futuras, cumplir sus requisitos previos y esforzarse por cumplir y superar sus expectativas.
- Liderazgo: los líderes establecen un clima en el que las personas pueden comprometerse plenamente con la consecución de los objetivos de la asociación.
- Implicación de todo el personal: los individuos, a todos los niveles, son la sustancia de una asociación y su plena inclusión les permite implicar sus capacidades al servicio de la asociación.
- Enfoque de sistemas a la gestión: reconocer, comprender y tratar un marco como ciclos interrelacionados para lograr un objetivo determinado contribuye a la viabilidad y eficacia de la asociación.
- Mejora continua: debe ser un objetivo permanente de la organización
- Enfoque basado en hechos, para la toma de decisiones: las decisiones efectivas se basan en un análisis lógico e intuitivo de datos e información.
- Relación de mutuo beneficio con proveedores: la habilidad de la organización y sus proveedores de crear valor se incrementa por la relación de mutuo beneficio, se trata al proveedor como un socio más de la organización.

En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización (Lemos, 2015).

### **1.2.3. Características de la gestión de la calidad**

Entre las principales características de la gestión de calidad total, se puede destacar las siguientes:

- Sistemas ISO 9001, se presenta completamente enfocando hacia las necesidades de cada cliente y a su actividad, diseñando nuevos procesos, indicadores y operativas o adaptando los ya existentes.
- Gestiona y controla los procesos, definiendo las actividades o procesos (diseño, prestación del servicio, formación, compras...) desarrollados por la organización y su interacción con el resto de los procesos.
- Garantiza el cumplimiento de los requisitos de los clientes, al ser el elemento de entrada para el diseño y definición de los procesos productivos.
- Aumenta la relación y control de proveedores, con el objetivo de garantizar la correcta prestación del servicio.
- Permite aclarar los procesos internos y optimizar los recursos disponibles.
- Seguimiento y medición de los procesos, a través de indicadores diseñados para los procesos. Base para el análisis de la eficacia y eficiencia del sistema de cara a la mejora de este.
- Integrable con otros sistemas basados en el ciclo de mejora continua como ISO 14001 de gestión ambiental.
- Estructurado según el ciclo de mejora continua: Planificar - Hacer - Verificar – Actuar (PDCA).
- Permite la certificación y reconocimiento del sistema por parte de una entidad de certificación.
- Permite genera ahorros: hacer una revisión constante de las operaciones en una empresa para identificar cómo trabajar de manera más eficiente puede generar ahorros.
- Además, si se pone en marcha metodologías especializadas para mejorar la calidad de los productos o servicios en una organización, por ejemplo, reemplazar maquinaria defectuosa o llevar a cabo acciones preventivas para que, a largo

plazo, el rediseño de un producto no implique costos elevados, resultará más sencillo evitar la fuga de recursos.

- Ayuda a optimizar procesos; los sistemas de gestión de calidad ayudan a disminuir errores y asegurar el correcto funcionamiento de los procesos en una empresa. Crear manuales de procedimiento, planificar objetivos, acatar las políticas de calidad, además de capacitar de manera constante al personal, son formas de prevenir riesgos y mejorar la calidad de los servicios o productos en cada etapa de la cadena de producción.
- Permite hacer procesos más eficientes y ágiles, es decir automatizarlos. El uso de la tecnología es indispensable para llevar un mejor control de las tareas que regularmente se hacen de forma manual, por ejemplo, el pago a proveedores o el manejo de inventario
- Aumenta la satisfacción al cliente: lograr la satisfacción del cliente también es un componente que los sistemas de gestión de calidad deben ayudar a consolidar y fortalecer.
- Cuando se hace de manera eficiente, garantiza que las organizaciones cumplan con un estándar alto y constante.
- Brinda un proceso de mejoramiento continuo para todos los aspectos de las operaciones comerciales, dentro del marco regulatorio apropiado (Rios, 2022).

#### **1.2.4. Modelos**

En un mundo en el que los productos y servicios son muy parecidos, la excelencia es el factor que puede marcar la diferencia entre en éxito y fracaso. Es por ello que, implementar un buen modelo de gestión de calidad es el primer paso para lograrlo, a continuación, se presentan los más destacados:

**1.2.4.1. Normas ISO.-** La Organización Internacional de la Normalización o ISO, es el organismo encargado de promover normas estandarizadas internacionales para mejorar la gestión empresarial, apostando por perfeccionar la eficiencia, usar los recursos y, por ende, aumentar la rentabilidad organizacional. Se enfocan en mejorar la eficiencia de los procesos de las empresas y establecer un sistema de gestión de calidad reconocido a nivel mundial, facilitando la comunicación internacional, negociaciones y comercios a nivel global. Así mismo, estas certificaciones están creadas para implantarse en empresas de cualquier tamaño y ámbito: normas de calidad, medio ambiente, riesgo, seguridad y salud, formación, innovación, tecnología, etc. (Nuño, 2023)

A pesar de la lista larga de normas que contiene la organización ISO; se presenta algunas de las más utilizadas por las organizaciones.

- 1.2.4.1.1. ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad.-** Una norma que se centra en el cliente como punto focal de las organizaciones para ofrecer mejores artículos y administraciones. Un marco de administración de la calidad ISO 9001 ayuda a las organizaciones a controlar incesantemente la naturaleza, en igualdad de condiciones.
- 1.2.4.1.2. ISO 14001: Sistemas de gestión del medio ambiente.-** Esta norma faculta a una organización para controlar los ejercicios, artículos y administraciones que puedan afectar negativamente al clima. Esta norma depende de "circunstancias y resultados lógicos", por ejemplo, cada movimiento realizado por la organización debe afectar mínimamente al clima.
- 1.2.4.1.3. ISO 27001: Sistema de gestión de seguridad de la información.-** Se encarga de garantizar las buenas prácticas y los ejecutivos de los datos custodiados por una organización. La ISO 27001 salvaguarda la privacidad, la accesibilidad y la rectitud de la información de una organización, a través de un dispositivo de investigación de los peligros y peligros fundamentales que podrían influir en los datos.
- 1.2.4.1.4. ISO 20000: Sistema de gestión de servicios de TI.-** Esta norma ISO garantiza que las administraciones supervisadas de TI adopten un enfoque de ciclo coordinado a la luz de una mejora incesante determinada para satisfacer las necesidades empresariales, ya sea de la propia asociación o de clientes externos. Con la ejecución de esta norma, las administraciones informáticas se sitúan de cara a la empresa para ofrecer un soporte de la mayor calidad y seguridad, teniendo en cuenta los riesgos informáticos.

**1.2.4.1.5. ISO 22000: Sistema de gestión alimentario.-** Establece las circunstancias que deben cumplirse para garantizar la manipulación de los alimentos a lo largo de todo el ciclo alimentario (desde la manipulación, pasando por el transporte, hasta el último comprador). Los principios influyen en la creación, protección, capacidad, marcado y transporte de los alimentos. ISO 22000 no es una norma de calidad, ya que solo garantiza que los artículos se manipulan y tratan de forma apta para su uso.

**1.2.4.1.6. ISO 14971:2019.-** Esta ISO proporciona a los fabricantes un marco de referencia en el que la experiencia, la institución y la opinión se aplican de manera sistemática para gestionar los riesgos asociados al uso de un producto sanitario. Esta norma ha sido desarrollada específicamente para los fabricantes de productos sanitarios, ya que trata de los procesos que afectan a la gestión de riesgos que afectan al paciente, al usuario y a otras personas.

**1.2.4.2 Modelo Deming.-** El Círculo de Deming, también conocido como la espiral de mejora continua o PDCA, es un proceso de planificación y optimización diseñada para que las empresas y las organizaciones que lo utilizan puedan incrementar constantemente sus estándares de calidad y ser más eficaces. De este modo, aplicarlo puede ser muy útil para que el equipo de una compañía mejore su rendimiento y aumente la productividad, ya que todo el trabajo y el esfuerzo están enfocados a conseguir una serie de objetivos marcados. (Adiana, 2018). Consiste en un sistema de cuatro pasos cuyo objetivo es mejorar la competitividad de la empresa. Su característica principal es que es cíclico, de modo que cada uno de los pasos alimenta al siguiente, éste al siguiente y así de manera sucesiva. Sus etapas son las siguientes:

**Figura 3.**

*Modelo Deming*



*Nota.* Gráfico del ciclo que se puede seguir para una buena planificación.

La implementación del Círculo de Deming en una empresa puede ser de enorme utilidad. No obstante, dado que requiere un esfuerzo, se debe concienciar a los empleados acerca de su importancia y hacerles saber que su implantación tendrá consecuencias muy positivas para la empresa (Hernández, 2017).

**1.2.4.3 Modelo Malcom Baldrige.-** Se fundamenta en una valoración de las actividades empresariales en gestión de calidad total, se constituye por 7 criterios: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación hacia el cliente, análisis del conocimiento, orientación hacia las personas, gestión de procesos y resultados. Se desarrollaron una serie de procesos, por ejemplo, la base del enfoque de examen caracterizado como de tipo mixto y lógico; y se utilizaron instrumentos, por ejemplo, entrevistas, guía de percepción, revisiones y la guía de puntuación del modelo Baldrige. El objetivo de este estudio era evaluar el marco de administración de la calidad de la organización, los ángulos en los que la organización no puede fijarse totalmente en piedra y hacia el final se propusieron y prescribieron a la asociación sistemas para mejorar la administración de la calidad. (Rodríguez y Sandoval, 2017)

Los beneficios se ven reflejados en el aumento de la productividad, mejora en las relaciones interpersonales, al aumentar la satisfacción de los clientes se aumenta participación de mercado y con esto los beneficios de la organización. Se puede decir también que:

- Incrementa sustancialmente las ventas
- Incrementa la satisfacción del cliente
- Logra la fidelización de los clientes
- Logra el compromiso de sus trabajadores
- Incrementa la garantía de la calidad.
- Ve crecer sus utilidades.

Además, al someterse a este tipo de evaluación se obtiene una apreciación crítica de cómo se encuentra la empresa identificando las fortalezas y oportunidades de mejora. Los beneficios se ven reflejados en el aumento de la productividad, mejora en las relaciones interpersonales, al aumentar la satisfacción de los clientes se aumenta la participación de mercado y con esto los beneficios de la organización.

Los beneficios incluyen aumento de productividad, mejora en relaciones interpersonales y mayor satisfacción del cliente para aumentar la participación de mercado y

beneficios organizativos. Además, la evaluación proporciona una apreciación crítica identificando fortalezas y oportunidades de mejora (Rodríguez y Sandoval, 2017).

**1.2.4.4. Modelo iberoamericano de excelencia.-** Es un modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos nacionales de los países iberoamericanos. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión lo consensuaron 80 representantes de 17 países iberoamericanos en la Convención de Cartagena de Indias (Colombia) en 1999, y cada año se revisa y actualiza para reforzar su uso por todos los países iberoamericanos e incluir criterios de gestión como la Responsabilidad Social Corporativa o la Sostenibilidad. Se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos clave, Procesos Facilitadores, y cuatro Criterios de Resultados (Cuesta, 2005).

### **1.3. Desempeño organizacional**

Debido a los desafíos que enfrentan las organizaciones, resultado de un mundo cada vez más competitivo, surge la necesidad de adaptarse a los cambios creando ventajas sostenibles y buscando herramientas que permitan controlar y medir continuamente su desempeño como apoyo para la gestión y la toma de decisiones.

Donde el desempeño depende en gran medida de la capacidad de una organización para asumir los retos que impone el entorno empresarial. Por lo tanto, es muy importante cuantificarlo para obtener datos valiosos, pertinentes y sólidos que permitan a los jefes planificar actividades vitales para trabajar en su productividad e intensidad. Asimismo, un ciclo razonable coordina una progresión de partes, como la capacidad, la estructura, el clima empresarial y los resultados previstos de la asociación. Este origen basado en partes permite reconocer la importancia y el efecto de cada una de ellas. El resultado, que suele ser la norma hasta el final de los componentes asociados a la ejecución, es al mismo tiempo un componente coordinador de las partes. Su definición da pertinencia a la construcción, a la capacidad y caracteriza la manera en que debe pensarse el entorno.

Siendo estas actividades que se realizan en las organizaciones, sin importar sus dimensiones. Por tanto, el desempeño organizacional hace referencia a los enfoques que llevan al

mejoramiento de las condiciones empresariales. En donde se promueve el logro de las metas con la integración de los valores que busca establecer una organización. La literatura organizacional ha explorado el desempeño, pero la teoría de la estrategia destaca diferencias en su concepto y operativización, especialmente debido a su naturaleza multidimensional. (Camison y Cruz, 2008).

### **1.3.1. Conceptos**

Según Camisón y Cruz (2008), la Teoría de la Estrategia plantea diferencias en el concepto de desempeño, en su contenido y en la forma de operativizar, principalmente por su naturaleza multidimensional

- ✓ Caplow (1976), planteó que “cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y de alguna manera se debe medir si este trabajo se está realizando bien” (p. 13).
- ✓ De acuerdo con Georgopoulos y Tannenbaum (1957) en los años cincuenta el desempeño fue definido como “el grado en el que las organizaciones, vistas como un sistema social, cumplían con sus objetivos” (p. 535).
- ✓ Para Yuchtman y Seashore (1967) su conceptualización se orientó en “la capacidad de una organización para explotar su entorno para acceder y usar los recursos limitados” (p. 535).
- ✓ Oliveira y Leone (2008), favorece en el “mejoramiento de la organización porque permite plantear objetivos, evaluarlos e identificar las desviaciones que se producen” (p. 25).
- ✓ Carton (2004), se basa en la idea de que una organización es la asociación voluntaria de activos productivos, incluyendo recursos humanos, físicos y de capital, con el propósito de lograr un propósito compartido.
- ✓ Richard (2009), abarca tres áreas específicas de los resultados de la empresa “los financieros (utilidades, rendimiento de los activos, el rendimiento sobre la inversión); el rendimiento del mercado (ventas y cuotas del mercado); y el entorno de los accionistas (rentabilidad total para el accionista, el valor económico agregado p.15)”.

Es evidente que la dificultad de definir este concepto se debe principalmente a sus diferentes acepciones, las cuales varían de acuerdo con la investigación empírica que se pretende realizar, esto se ve reflejado en el hecho de que no existe una definición universalmente aceptada, porque a lo largo de varias décadas este concepto ha ido evolucionando (Ramos, 2011).

### **1.3.2. Características**

Por así decirlo, la mejora jerárquica debe ser visible como un método para trabajar en la presentación, la eficacia y la viabilidad de una asociación. A continuación, se exponen algunas de las cualidades de la ejecución jerárquica:

- Incluye la utilización de un conjunto de medidas complejas, incluyendo marcadores monetarios y no monetarios, además de los relacionados con factores de ejecución internos y externos que permiten evaluar los objetivos alcanzados y proyectar situaciones futuras. (Torres, 2011)
- No se puede actuar en segregación. Sólo es pertinente dentro de un marco de referencia por el que se miran las consecuencias de la estimación y evaluación de la competencia y viabilidad de la técnica. (Cegarra y Rodrigo, 2004)
- Afecta al clima en el que se trabaja. Es fundamental del marco de preparación y control, que requiere fundamentar reglas vinculadas a la estimación: qué medir, cómo cuantificar y cuáles serán los objetivos, en términos cotidianos cada manifestación que impacta a las personas y a los colectivos de la asociación. (Rodríguez y Sandoval, 2017)
- Realiza una estructuración objetiva de los resultados, para luego generar las apreciaciones correspondientes (Torres, 2011).
- Debe desglosar la ejecución funcional, la ejecución financiera y los recursos humanos.
- Se utiliza para evaluar el efecto de las actividades en los socios de la asociación cuya presentación se está estimando. A pesar de que es un reto evaluar el efecto de la

exposición de la asociación en la fidelización de los consumidores es más complicado calibrar el efecto de las actividades en la realización de los trabajadores o en la comunidad de vecinos (Adiana, 2018).

- Se actúa de manera minuciosa, deliberada y consistente completada por los supervisores rápidos de esta manera el arreglo de perspectivas, ejecución y conducta laboral del obrero en la exhibición de su situación y satisfacción de sus obligaciones, en cuanto a idealidad, cantidad y naturaleza de las administraciones entregadas son estimadas (Torres, 2011).
- Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si hay que volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y observar si hay problemas personales que afecten a la persona en el cargo.
- Realiza una estructuración objetiva de los resultados, para luego generar las apreciaciones correspondientes (Torres, 2011).
- Hace un análisis del rendimiento operativo, el rendimiento económico y de capital humano (Jiménez, 2016).
- Los rendimientos proyectados por el desempeño organizacional no son definitivos, a medida que se cambien las decisiones corporativas, sus resultados también se modifican (Hernandez, 2017).
- Depende de las facultades del personal que los efectúe, donde es necesario abarcar todos los componentes de una empresa, no dejar pasar datos y manejar abundante información (Jiménez, 2016).
- Sus observaciones deben componer métricas financieras, estudios del mercado, registros de ventas y rendimientos (Taboada, 2008).
- Una parte del análisis debe corresponder al estudio del personal humano que compone la empresa (Lemos, 2015).

- En algunos casos el desarrollo del desempeño organizacional depende de factores externos, los cuales no están bajo el dominio de la organización. Tales como, puntos políticos, sociales o económicos (Cuesta, 2005).

### **1.3.3. Modelos de desempeño organizacional**

Hay varios tipos de modelos de evaluación de desempeño que los profesionales en recursos humanos pueden implementar en las empresas, evaluando elementos que permitan determinar si un empleado cumple con sus objetivos y contribuye positivamente a la empresa como el nivel de dominio de las tareas que desempeña, la calidad en su realización, el nivel de productividad y eficiencia.

**1.3.3.1. Autoevaluación.-** Posiblemente sea el modelo más utilizado y normalmente se realiza en dos fases:

Primera fase: con el respaldo de una encuesta el trabajador se plantea su exposición, activos y focos de desarrollo.

Segunda fase: con el representante y el administrador, se habla de los distintos sistemas que se pueden llevar a cabo para trabajar en su exposición.

Este modelo permite al representante conocer sus focos de mejora, lo que contribuye y trabaja con su giro experto. Un beneficio de esto es que permite ajustar la habilidad de los ejecutivos y el perfil de cada representante, para aumentar los resultados positivos. (Autoevaluación de desempeño laboral, 2017)

**1.3.3.2. Evaluación 180°.-** Este modelo se llama el más usual, ya que el supervisor examina al trabajador, quien en ese momento da aportes sobre su presentación y se suma a su desarrollo experto. El beneficio fundamental de la evaluación de 180° es que habilita la correspondencia y los trabajadores tienen una especie de guía que les ayuda a reconocer cómo llegar al siguiente nivel.

**1.3.3.3. Evaluación 360.-** El modelo permite una evaluación integral del desempeño al involucrar a los compañeros en la evaluación mutua, e incluso a clientes y proveedores en ciertos casos. Esto genera una amplia variedad de perspectivas sobre las actividades y actitudes de los empleados.

Este modelo, al incluir diversas opiniones, puede ser más complejo que otros al no haber cohesión en la evaluación individual del desempeño. A pesar de esto, presenta ventajas como la reducción de conflictos entre empleados mediante la participación y trabajo en equipo, así como el acceso a mayores fuentes de información. Además, contribuye al desarrollo profesional (Oscar, 2016).

**1.3.3.4. Assessment center.-** Este método implica evaluaciones externas por observadores capacitados, no vinculados a la empresa, siendo uno de los modelos más empleados para analizar perfiles profesionales en procesos de selección. La aplicación del modelo incorpora diversas técnicas con el respaldo de un moderador y un observador, permitiendo estudiar el comportamiento de los individuos en la realización de diversas tareas(Leo, 2021).

**1.3.3.5. Evaluación basada en competencias.-** El objetivo de este modelo es medir el desempeño de cada trabajador en relación con las responsabilidades del rol que desempeñan, es decir, analizar las habilidades y aptitudes en su rutina laboral.

El proceso para implementar la evaluación basada en competencias es iniciar con una autoevaluación, para después recibir una retroalimentación por parte del gestor y así generar una conversación, donde se desarrollen estrategias y un plan de acción para atender los puntos de mejora. Entre ellos tenemos (Leo, 2021):

**1.3.3.6. Evaluación basada en objetivos.-** Comprende la investigación de la satisfacción de los objetivos establecidos por la organización y el examen de los componentes clave de los grupos de trabajo y sus individuos y de la organización en general. El examen se realiza teniendo en cuenta los resultados introducidos por los trabajadores y los objetivos caracterizados.

La evaluación a la vista de los objetivos es excepcionalmente normal en los grupos de alcance, en los que se suelen evaluar focos, por ejemplo, el número de acuerdos, el número de clientes atendidos, entre otros.

**1.3.3.7. Evaluación basada en incidentes críticos.-** Este modelo consiste en observar la forma de comportarse de un representante para decidir si esta conducta provoca logros o decepciones. Depende de una evaluación con atributos escandalosos o básicos que ofrecen una respuesta sobre unos estándares mentales generales y evalúan cualidades y lugares de progreso.

**1.3.3.8. Evaluación basada en costos.-** Consiste en decidir la ventaja de ahorro de dinero que un especialista aporta a la organización. Este modelo considera diferentes componentes, por ejemplo, el valor de la ayuda prestada, la naturaleza de la ejecución, el grado de eficacia, entre otros, que influyen en los gastos de la organización y en el beneficio de esa especulación.

**1.3.3.9. Box o matriz 9 Box.-** Es un dispositivo que permite elaborar un modelo en el que los lugares de responsabilidad se distribuyen en función de la legitimidad privada. El modelo de la Caja 9 ayuda a evaluar tanto el potencial como la ejecución de cada representante de una manera realmente básica y razonable.

Utiliza columnas y secciones donde el pivote hacia arriba se dirige al potencial y el centro plano a la presentación, a partir de ahí una intersección de líneas y segmentos que permiten imaginar las capacidades genuinas de cada compañero donde caben nueve configuraciones potenciales.

La exposición es un marco que mide de forma imparcial y completa la mejora experta de los trabajadores y contribuye a abordar los conflictos, desarrollar aún más la eficiencia,

formar a los trabajadores y elevar el desarrollo de las organizaciones. Además, el seguimiento de la dirección experta de los trabajadores ofrece diferentes ventajas, como una mejor correspondencia, desarrollo y mejora competente, normas de empleo claras, entre otras. (Leo, 2021).

A su vez se puede encontrar otros modelos que tiene como función mejorar el desempeño de una organización, como son:

**1.3.3.10. Modelo AOP organizacional.-** El autor del modelo es Rummler (1995) y describe cualquier organización considerando que en ésta hay tres niveles: el nivel de la tarea o del puesto, el nivel de los procesos y el nivel organizacional, este último toma en cuenta la división de las funciones y niveles de autoridad relacionándolos con cuatro componentes externos que forman un supra sistema, los cuales son la sociedad, los clientes, el mercado e inversionistas o accionistas; asimismo, menciona que toda organización está dividida internamente en subsistemas funcionales y especializados en áreas como administración, ventas, producción, recursos humanos, sistemas de información, etc. y dichos subsistemas tienden a aislarse y a priorizar sus metas funcionales o de área sin importar las metas de otras áreas o subsistemas.

El nivel de ciclo interrelaciona animadores y exposiciones individuales, teniendo en cuenta las sucesiones de procesos de trabajo que interrelacionan las diversas divisiones, en un examen plano que evalúa su disposición con los resultados, siendo los ciclos pares la forma de comprender y desglosar la presentación de las encomiendas y la formación del valor significativo en la asociación. El grado de las ocupaciones y de los individuos se relaciona con la ejecución individual; las ocupaciones y los recados se diseccionan en relación con los objetivos jerárquicos y las necesidades de interacción. *1.3.3.11. Modelo SCAN Organizacional.*

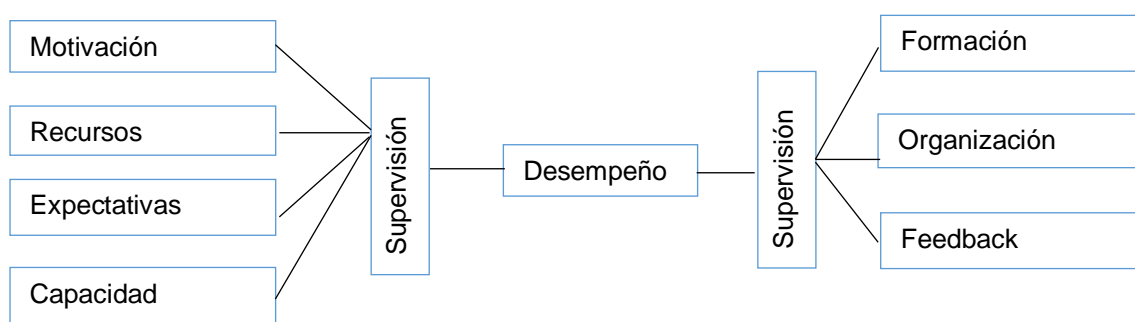
Tosti (2000), considera en el modelo tres niveles: organización, operaciones y personas; además diferencia cinco componentes del ciclo del sistema: las condiciones iniciales que incluyen estructura organizacional, ambiente físico y prácticas, los inputs internos, que incluyen la estrategia, demanda y dirección, los procesos, que divide en administración, métodos y ejecutantes y los resultados o productos que divide en resultados

de negocio, productos o servicios y las consecuencias para el trabajador. En este modelo, los destinatarios son a nivel organizacional los dueños o accionistas; a nivel operaciones, los clientes; y a nivel personas, los empleados. En el modelo de Arquitectura de la Performance existen cuatro dimensiones culturales: los valores, la visión, las creencias y prácticas de gestión que condicionan cuatro factores clave de performance, la motivación (porqué), el ambiente (dónde), la estructura (qué) y el aprendizaje (cómo). Para cada caso de desempeño individual, los niveles de competencia (conocimientos y habilidades) y de confianza (logros pasados, comportamiento, actitud y contribución) determinan el tipo de intervención a seleccionar, de igual forma propone cuatro cuadrantes de acción: en el primer cuadrante, los novicios en la organización, con baja competencia y baja autoconfianza, se benefician más de intervenciones centradas en el aprendizaje e información y para mejorar su confianza se necesita conocer la misión, estrategias, objetivos y tareas de la organización.

**1.3.3.12 Modelo de Management.**- El modelo de Spitzer (1985 citado por Bernárdez, 2006), hace énfasis en el rol de la supervisión y gestión para el logro y mantenimiento de la performance. Según el modelo, el supervisor directo controla la forma en que el ejecutante individual percibe y recibe los elementos del modelo clásico de Gilbert, filtrándolos y regulándolos en una forma positiva o negativa. Por lo que el supervisor puede compensar la carencia o falta de cualquier elemento dando una respuesta inmediata al ejecutante. El autor enfatiza que la participación de la supervisión es clave para cualquier proyecto de mejora del desempeño exitoso. (Arvizu, 2014).

**Figura 4.**

*Modelo Management*



**1.3.3.13 Indicadores claves de desempeño KPI.-** Proviene de la frase en inglés *key performance indicator* (indicador clave de rendimiento), es una métrica cuantitativa que muestra cómo tu equipo o empresa progresa hacia tus objetivos empresariales más importantes. Las empresas usan KPI en varios niveles. Puedes establecer KPI para toda la empresa, específicos del equipo o individuales, dependiendo de las métricas a las que quieres dar seguimiento. Un buen KPI puede darte una idea de si vas por el camino correcto para alcanzar tus objetivos estratégicos (Martins, 2022).

Los objetivos fundamentales de los KPI son medir el grado de administración, llegar a una conclusión sobre las circunstancias, impartir y proporcionar detalles sobre lo que está sucediendo y los objetivos, impulsar a los grupos responsables de cumplir los objetivos reflejados en el KPI y, en general, evaluar cualquier avance de forma continua.

Existen varios tipos de KPI, ya que cada movimiento tiene sus propios indicadores, desde las operaciones realizadas en un mes hasta los días sin contratiempos en una obra. He aquí los más frecuentes (Roncacio, 2022).

- **KPI de ventas**

Dan una comprensión superior de si los esfuerzos aportados, en cuanto a tiempo, fuerza de trabajo y activos monetarios, han prevalecido con respecto a la captación de clientes adicionales, la expansión de los ingresos o la construcción de la constancia del cliente, incluyendo la presentación de los vendedores.

- **KPI de marketing**

Están relacionados con las metodologías creadas para la memorización, la atracción de atascos en hora punta al sitio, la consecución de cambios de clientes potenciales y, por regla general, relacionados con la promoción de mensajes (ya sea para vender, para darse a conocer o para lograr transformaciones explícitas) en cualquier etapa.

- **KPI financieros**

Se utilizan para cuantificar la presentación de ejercicios empresariales que influyen en las áreas de dinero y abordan el bienestar financiero de cualquier asociación.

- **KPI de logística**

Estos indicadores son importantes para las organizaciones de transporte y tienen en cuenta diversas perspectivas para cuantificar los errores en la progresión del transporte de mercancías, los gastos, los beneficios y la eficacia de los trabajadores.

- **KPI de producción**

Estas estimaciones permiten examinar, diseccionar y mejorar las tareas, al tiempo que ayudan a contrastar las cifras de la organización y las de la oposición.

- **KPI de recursos humanos**

Son aquellos que ayudan a medir todo lo relacionado con la facultad de una organización, y que ayudan a mantener un espacio de trabajo decente, así como una eficiencia decente entre las personas que trabajan en él.

- **KPI de calidad**

Alude a los que se utilizan para calificar un artículo antes, durante y después de que sea accesible a los clientes, por lo que suele estimarse en diferentes etapas, ya que sobre tener una cosa satisface a los individuos, sin embargo, es factible cambiarla o modificarla a largo plazo.

## Capítulo dos

### Marco metodológico

El proceso metodológico que se aplicará en la investigación se describe a continuación:

#### 2.1 Tipo de estudio

- **Estudio exploratorio**

Su objetivo es captar una perspectiva general del problema. Se efectúa normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado con anterioridad. Estos estudios identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas (Meruane, 2009).

Este estudio es exploratorio al tener muy poca información por ser el tema del desaprendizaje organizacional y su relación con variables como la gestión de calidad y el desempeño organizacional un tema poco estudiado con anterioridad, esta investigación permitirá recopilar información que permitirá analizar dichas variables y su relación para proponer conclusiones acertadas que ampliarán el área de conocimiento.

#### 2.2 Método de investigación

- ***Método inductivo, deductivo y analítico***

##### **Método inductivo**

Es un razonamiento que analiza una porción de un todo; parte de lo particular a lo general. Va de lo individual a lo universal. Este utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares, aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación es de carácter general. El método se inicia con la observación individual de los hechos, se analiza la conducta y características del fenómeno, se hacen comparaciones, experimentos, etc., y se llega a conclusiones universales para postularlas como leyes, principios o fundamentos (Metodología de la Investigación, 2009).

Pues este método permite realizar el análisis de las unidades empresariales se describirá en la ciudad de Cuenca; con referencia a los constructores de calidad,

desaprendizaje organizacional y desempeño. En este caso se parte de lo específico hacia lo general. Al seleccionar una población determinada de Cuenca, se puede analizar diferentes conductas que se mantienen en las organizaciones de dicha ciudad para determinar conclusiones generales.

### **Método deductivo**

La deducción es uno de los principales métodos de razonamiento o conclusión y un método de investigación imprescindible. En sentido amplio, por deducción se entiende toda conclusión a la que lleguemos después de un razonamiento. En un sentido más estricto y específico la deducción se entiende como la demostración o derivación certera de la afirmación o consecuencia de una o de varias afirmaciones o premisas sobre la base de las leyes de la lógica (Westreicher, 2020).

Así se extrae una conclusión con base en una premisa o una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas.

Es por ello por lo que, los conceptos relacionados del desaprendizaje organizacional y calidad, se diagnosticaran las unidades organizacionales. Para iniciar con la observación de fenómenos generales para señalar verdades particulares. De esta manera se profundice las características más destacadas de dicho tema, logrando una mejor investigación y llegando a conclusiones más determinadas.

### **Método analítico**

Procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general a lo específico. También se puede concebirlo como un camino parte de los fenómenos para llegar a las leyes, de los efectos a las causas. La investigación analítica se plantea entender fenómenos al describir y medir relaciones causales entre ellos (Ortega, 2021).

Se usa el método cuando se divide a la empresa en diferentes secciones y funciones para describir los constructos de la calidad, desaprendizaje organizacional, desempeño para analizar y describir de manera independiente.

### 2.3 Diseño de la investigación

- ***Investigación documental***

Es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.).

La investigación documental es la secundaria, en la que se incluirá la investigación bibliográfica y la tipología de revisiones existentes (revisiones narrativas, revisión de evidencias, metaanálisis, meta síntesis). Esta acepción metodológica de los diseños documentales adopta un formato análogo con independencia de que hablemos de investigación cuantitativa o cualitativa (Guerrero, 2014).

El diseño de esta investigación será documental, ya que permitirá recopilar información de fuentes secundarias como libros, artículos científicos, documentos de la universidad y de sitios web; que permitirá desarrollar un marco teórico sobre desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad, desempeño organización, que sirva de base en la presente investigación. Siendo esta presentada en el capítulo uno del presente estudio.

- ***Investigación de campo***

La investigación de campo es la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico. Es un método de recolección de datos cualitativos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural (García, 2016).

Se recolectará datos referidos a empresas de la ciudad de Cuenca, específicamente de las actividades económicas F e I.

### 2.4. Enfoque de investigación

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada (Fernández, 2009).

El estudio se realizará mediante el enfoque cuantitativo, ya que utilizará técnicas como la encuesta, aplicada a empresas de Cuenca, para analizar variables estadísticas como el

desaprendizaje organizacional, gestión de la calidad y desempeño organizacional, medidas y presentadas con datos numéricos.

## 2.5 Técnicas de recolección de información

- **Encuesta**

Son cuestionarios diseñados para que las personas respondan una serie de preguntas que buscan obtener información o conocer su opinión se algún tema en específico. Las encuestas se pueden realizar sobre el total de la población o sobre una parte representativa de la misma que llamaremos muestra (Westreicher, 2018).

Para este estudio se presenta una encuesta cuyas preguntas versan sobre temas de desaprendizaje organizacional, calidad y desempeño, que será aplicada a los directivos o jefes departamentales de las empresas de la Ciudad de Cuenca.

### *Instrumento:*

El instrumento es el cuestionario el mismo que está compuesto por 20 preguntas en las cuales se presenta preguntas en escala de Likert en donde el encuestado puede clasificar sus opiniones, especificando un nivel de acuerdo con el enunciado de mayo a menor.

Siendo este elaborado por: docentes del departamento de Ciencias Empresariales de la UTPL el mismo que ha sido previamente validado (ver apéndice A).

## 2.6. Población objeto de estudio

La presente investigación tiene como su población objeto de estudio a las empresas de la ciudad de Cuenca, sean pequeña, mediana y grande empresa. Que cumplan los siguientes criterios:

**Tabla 3**

*Criterios de valoración de la pequeña, mediana y grande empresa en el país*

<b>Variables de valoración</b>	<b>Empresa pequeña</b>	<b>Empresa mediana</b>	<b>Empresa grande</b>
<b>Personal ocupado</b>	10 – 49	50 – 199	> 200

<b>Valor bruto de ventas anuales</b>	100.001-1.000.000	1.000.001 – 5.000.000	> 5.000.000
--------------------------------------	-------------------	-----------------------	-------------

*Fuente:* Normativa de la CAN, resolución 1260.

Las empresas objeto de estudio pertenecen a los sectores que se presentan en la tabla 4:

**Tabla 4**

*Actividades específicas para considerar por ciudades*

<b>Actividad económica</b>	<b>Descripción</b>
F	Construcción
I	Actividades de alojamiento y servicio de comida

Según la base de datos registrada en la Superintendencia de Compañías, la población en estudio corresponde a 450 empresas de la ciudad.

#### **Muestra:**

Se presenta un muestreo por conveniencia siendo este una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular (Ludeña, 2020). Para este estudio se ha determinado una muestra por conveniencia de 35 empresas a quienes se aplicará el cuestionario antes mencionado.

#### **2.7. Procesamiento de información**

Es la parte del proceso investigativo que consiste en realizar el procesamiento de los datos previamente obtenidos de la población escogida durante el trabajo de campo. Su finalidad es efectuar el análisis de acuerdo con los objetivos, hipótesis o preguntas de la investigación (Bernal, 2017).

Por medio de la información recogida en el muestreo se realizará un tipo de investigación que más se ajuste al objeto definido en este estudio de esta manera se contará con una matriz de Excel que permite la tabulación de la información recopilada gracias a la encuesta elaborada.

## Capítulo tres

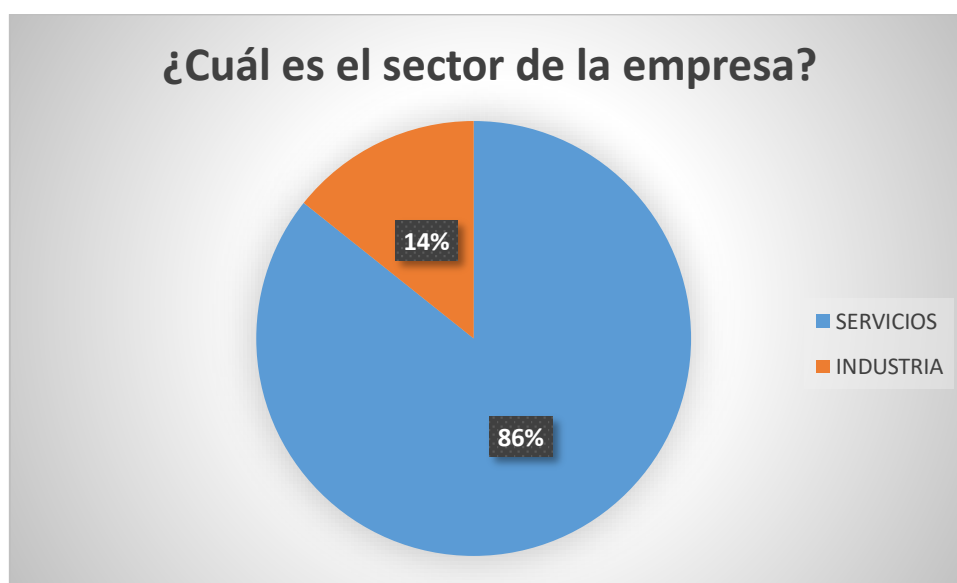
### Análisis de resultados

En este capítulo se muestran los resultados de forma ordenada y relacionada; con los parámetros, métricas y criterios que permitieron realizar la investigación de campo; en las empresas tanto para el sector F e I de la ciudad de Cuenca.

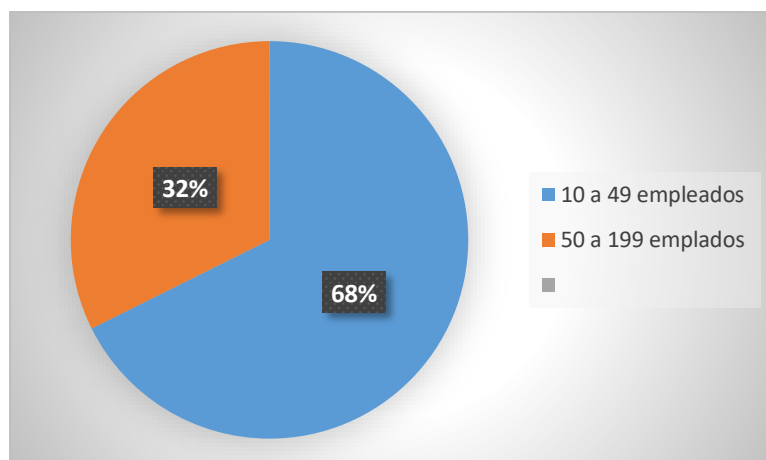
#### 3.1. Análisis del sector

**Figura 5**

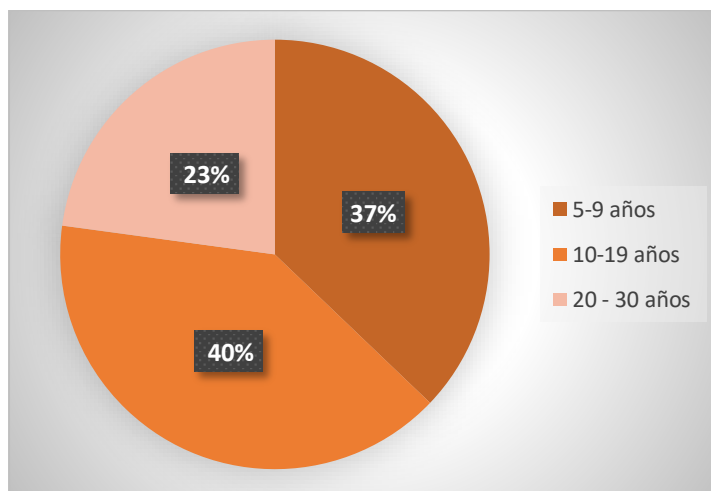
*Sector de las empresas*



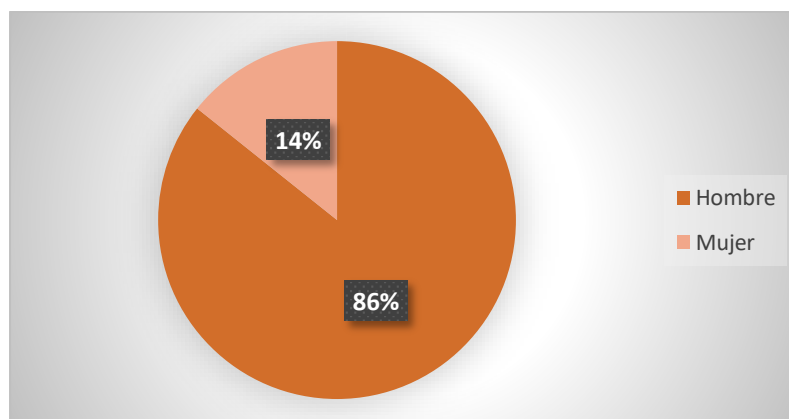
Con relación al sector al que pertenecen las empresas analizadas se aprecia que existe mayor porcentaje en el sector de prestación de servicios; con un porcentaje de 86%. El sector de servicios es el que tiene mayores remuneraciones y valor agregado bruto general a nivel nacional, además fue el que más accesibilidad para el desarrollo de la investigación.

**Figura 6***Número promedio de empleados.*

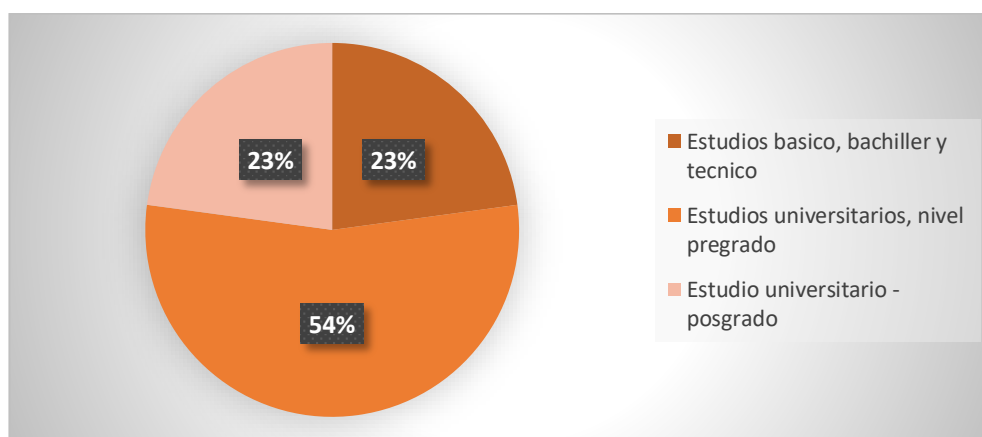
La mayoría de las empresas, con un promedio de entre 10 y 49 empleados, por lo que se puede afirmar que son pequeñas empresas, que impulsan el crecimiento de sus sectores y la creación de empleo local

**Figura 7***Años de funcionamiento de las empresas.*

Del 100% de las empresas estudiadas, el 40% presentan alrededor de 10 a 19 años de antigüedad, esto demuestra que las organizaciones son consolidadas y han podido adaptarse y mantenerse en el mercado durante un largo periodo de tiempo; pese a todos los factores externos e internos presentados durante el trayecto de los años.

**Figura 8.***Género del director/gerente general*

En el proceso de dirección se presenta que en la ciudad de Cuenca en las empresas de los sectores industria y servicios el 86% de los gerentes generales o directivos es de sexo masculino, más de las tres cuartas partes, quienes son los encargados de dirigir a las compañías al logro de sus objetivos. En las organizaciones se cree que hasta ahora en las organizaciones dan trato favorito a los hombres en el ascenso a puesto de la alta responsabilidad.

**Figura 9***Formación académica del gerente*

Las personas que gestionan la administración o dirección de las empresas en los sectores de industria y servicios en la ciudad de Cuenca; presentan con un 54% una formación académica de estudios universitarios y hasta un pregrado. Siendo este un proceso

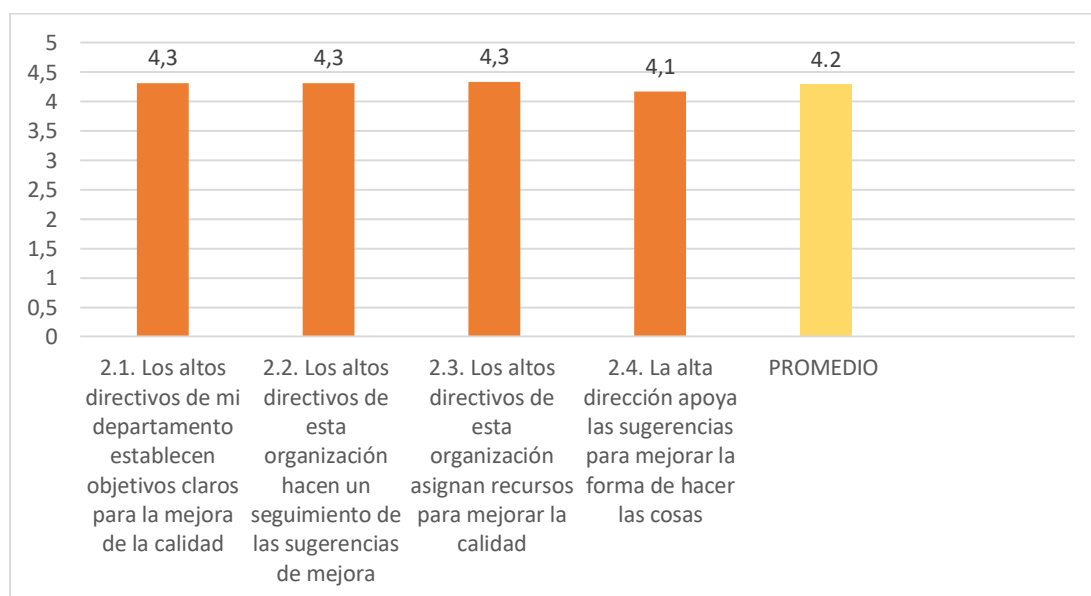
de crecimiento intelectual; permitiendo el desarrollo de capacidades, de esta manera permite que las personas estén preparadas para las resoluciones de problemas. Así también se puede establecer la importancia que le han dado los socios al nivel de formación de sus directivos.

### 3.2. Análisis descriptivo de los factores de la calidad PYMES de los sectores I y F de la ciudad de Cuenca.

La relevancia de la calidad radica en la capacidad que tiene para distinguir a las empresas de sus competidores, al ofrecer productos o servicios con un mayor valor agregado, lo cual contribuye a mejorar la satisfacción y fidelidad de los clientes.

**Figura 10**

*Apoyo de la alta dirección*



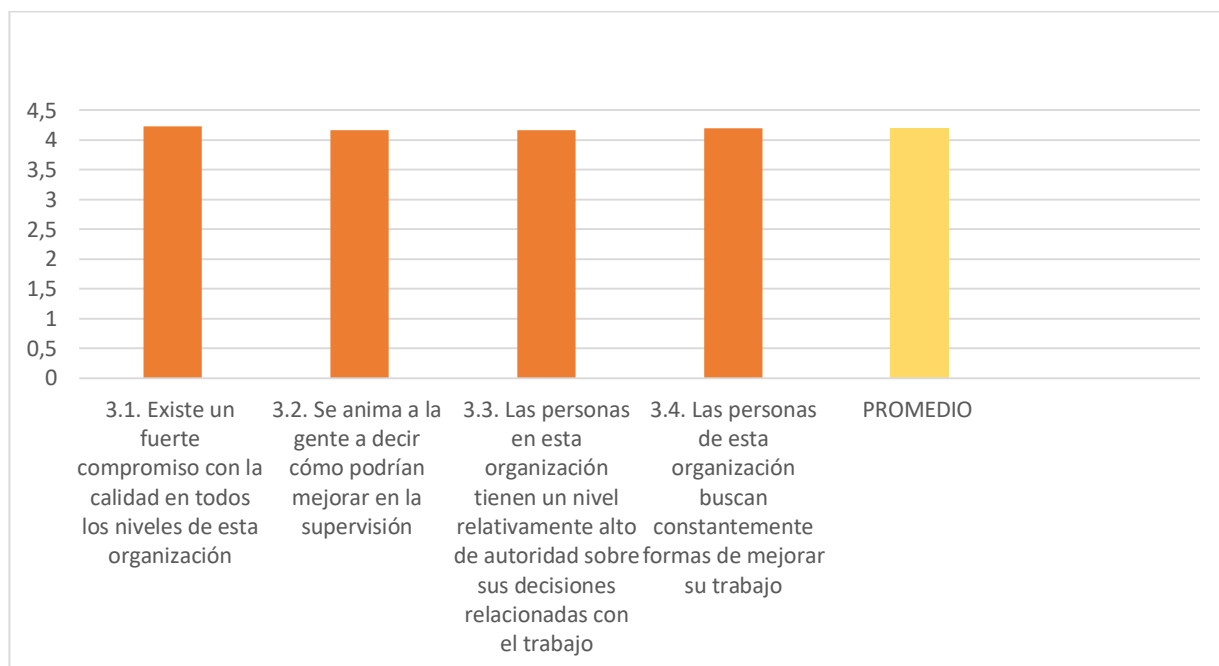
Se puede visualizar que las empresas estudiadas presentan planes de trabajo organizados de forma adecuada, que les permiten cumplir con los objetivos planteados por cada organización. Algo muy importante para poder lograrlo; es que muchas de estas empresas toman en cuenta las sugerencias de sus empleados.

Más del 50 % de las empresas tienen un buen apoyo de gerencia, permite confianza en sus empleados, pues saben que los altos mandos ayudan para que exista una buena

planificación de los proyectos y se cumplan estos. Así, la alta dirección permite promover las buenas relaciones entre el capital humano en cada empresa; es un factor importante para alcanzar el éxito, no solo a nivel interno, al favorecer así un trabajo en equipo que logre los objetivos definidos.

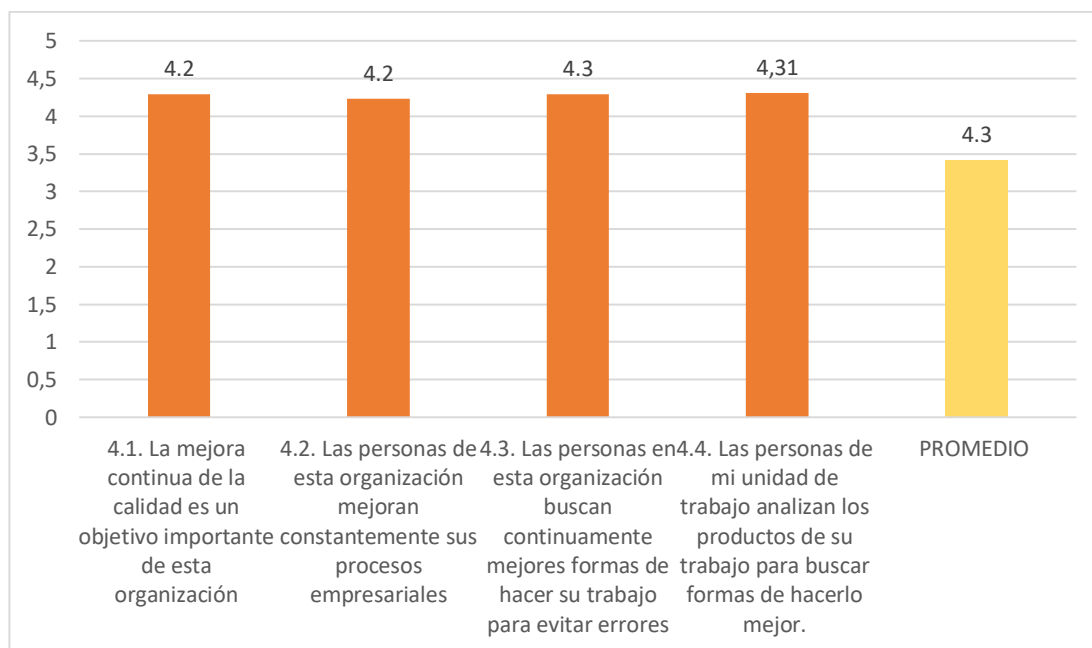
**Figura 11**

*Participación de los empleados*



El nivel de participación de los empleados respecto a mejoramiento interno muestra un nivel sobresaliente; esto es gracias a la confianza que les brindan sus autoridades. Es por ello que se puede resaltar que en los sectores analizados; sus organizaciones presentan un alto nivel de eficacia y flexibilidad en la mayoría de sus procesos. Permitiéndoles alcanzar propósitos a corto y largo plazo.

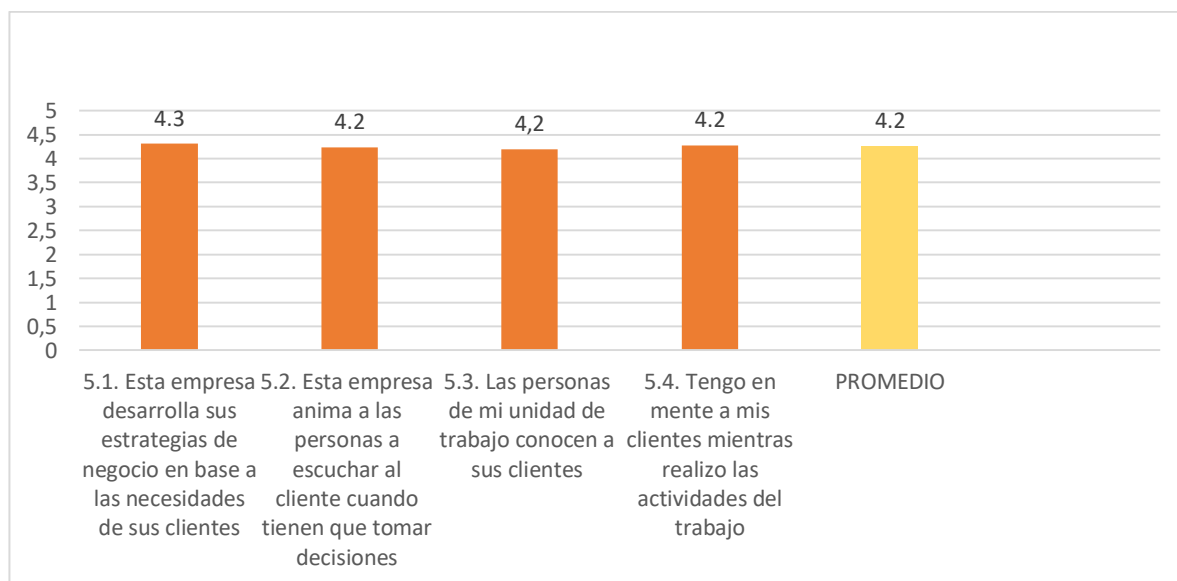
Así es más fácil buscar las mejoras que benefician a cada organización y en las que se pueda sentir bien su empleado. Y, sobre todo, para permitir obtener un alto rendimiento, cumpliendo reglas y normas necesarias para que puedan satisfacer las necesidades de cada cliente.

**Figura 12***Mejora continua*

Si bien, el resultado obtenido es muy bueno, esto indica que presentan actividad intencionada de los directivos y empleados de cada empresa analizada. Permite identificar, que presentan prácticas, herramientas y personas que están unidas para lograr un propósito en específico; como es la satisfacción de los clientes o cumplir las leyes planteadas en cada organización. Todo este proceso, permite generar un buen proceso en la gestión de calidad.

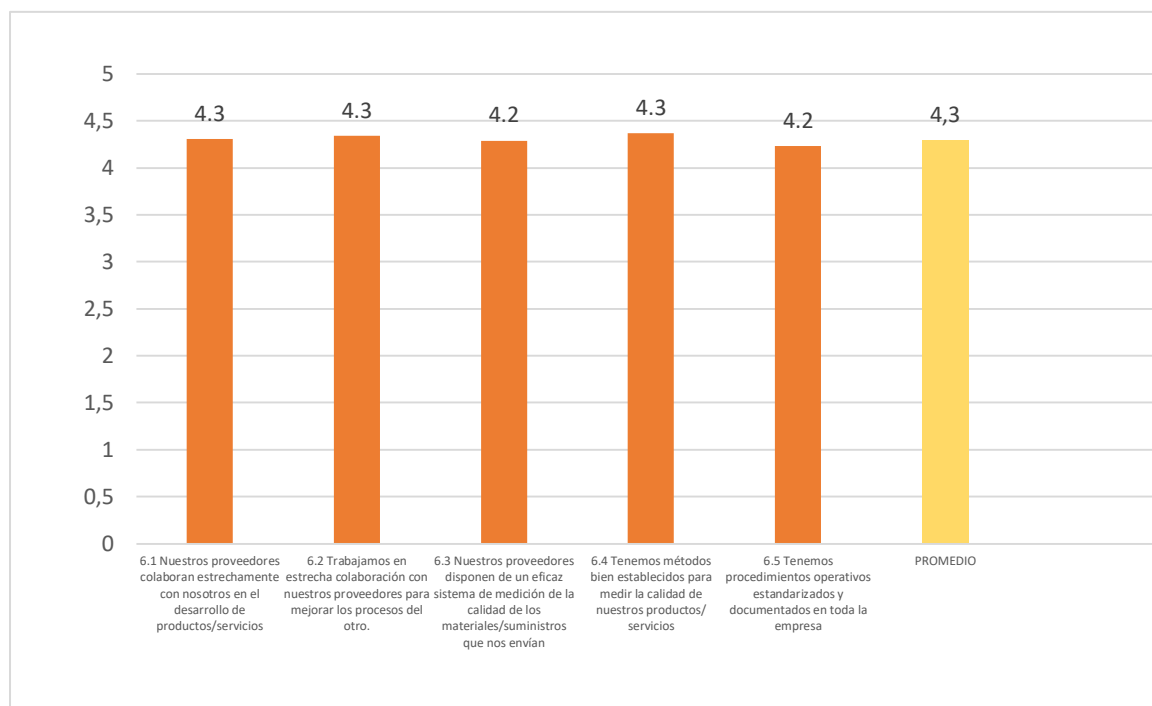
El promedio del 4,3 demuestra la aplicación de procesos de mejora continua en las empresas, lo que permite la generación de procesos, productos y servicios de calidad, de manera sostenible a través de la optimización.

La aplicación de sistemas de gestión de calidad permite cumplir las necesidades de cada organización; lo cual es fundamental para el éxito, ahorra tiempo, dinero y además de asegurar que las empresas caminen en dirección correcta.

**Figura 13***Orientación al cliente*

Por lo que se respecta a la orientación al cliente, se presenta, un resultado alto; con 4.2. Ya que en relación con la planificación que llevan, permite que las empresas permanezcan aún en el mercado y que los directivos de un negocio amplíen sus operaciones, animando la mayoría de estas a que los empleados sepan escuchar al cliente, teniendo empatía y lograr que los clientes queden satisfechos con la atención presentada por los negocios.

Además, más de la mitad de la población orienta bien al cliente, enfocándose estratégicamente a la experiencia, así generar buenas experiencias muy relevantes durante el ciclo de vida. A su vez presentan resultados inferiores o bajos en lo que es el grupo de atención al cliente en el ámbito de “conoce a tu cliente” afectando en el promedio total en el rendimiento a nivel general al personal encuestado.

**Figura 14***Gestión de procesos*

Si bien, los resultados presentados indican que las organizaciones analizadas presentan una buena estructura administrativa y a su vez de control, que permite a las empresas mantener una buena salud económica y financiera, y con ello, partir con la buena toma de decisiones.

A su vez, presentan una buena estandarización en lo que conlleva los procesos en el ajuste de las etapas que puede presentar. Esto indica que la mayoría de ellas, presentan una metodología que busca organizar las diferentes rutinas a través de diferentes pasos estandarizados.

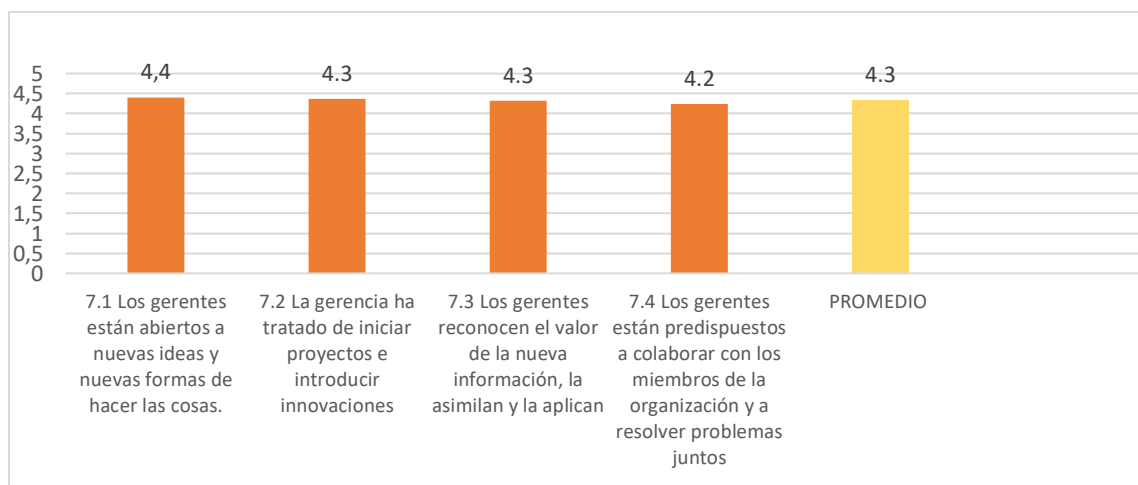
El promedio de 4.3 presentado en el gráfico indica que la gestión de procesos que estas presentan es fundamental para que presenten una buena gestión de calidad; y así que puedan alcanzar con mayor eficiencia los resultados planteados por cada una de estas. Relacionando de esta forma las actividades y recursos para gestionar. Así, identificar oportunidades, con el objetivo de poder mejorar la forma de operar, poder impulsar las

decisiones estratégicas y también poder supervisar el crecimiento del negocio con indicadores de tiempo real.

### 3.3. Análisis descriptivo del desaprendizaje organizacional en las PYMEs de los sectores I y F de la ciudad de Cuenca.

**Figura 15**

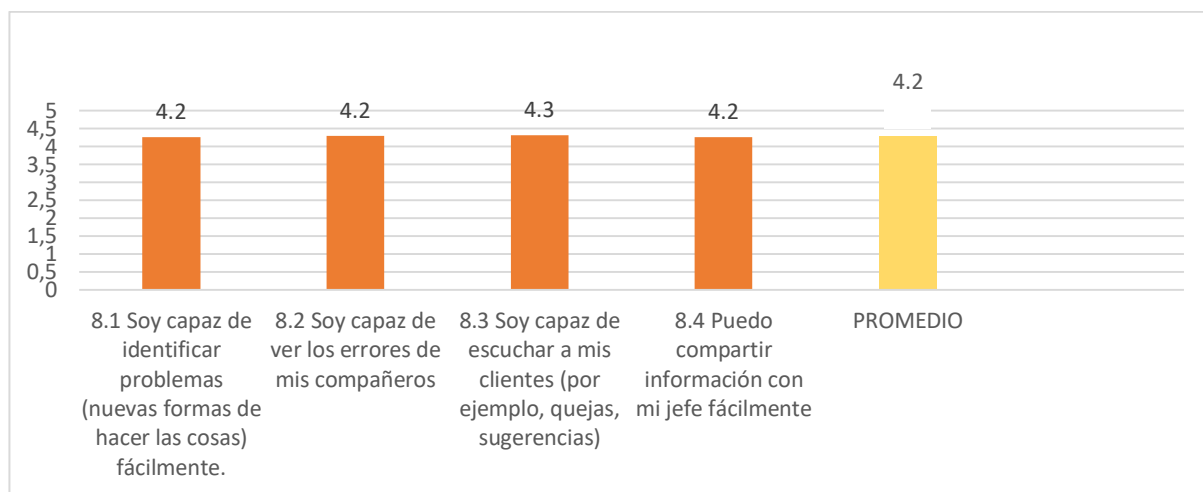
*Consolidación de los aprendizajes emergentes*



Aunque los resultados anteriores son un análisis sobre la consolidación de los aprendizajes emergentes; donde el 4.4 de población presentan con personal de mentes abiertas, aceptando e implantando diariamente la innovación, así buscan nuevas formas de hacer las cosas y resolver problemas.

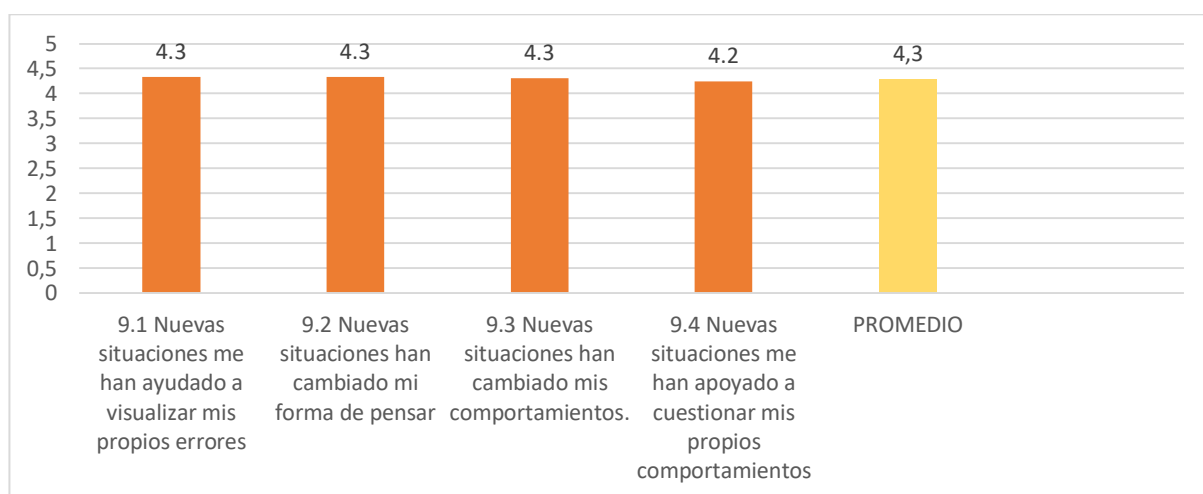
La gerencia, realiza la inducción de la innovación en sus organizaciones, para así mejorar el rendimiento de los trabajadores, disminuyendo dudas de los nuevos trabajadores, facilitando de cierta manera el aprendizaje de las funciones que desempeñan y en el proceso de adaptación

También la mayor parte de los gerentes presentan reconocimiento a nueva información y aplicación. Por medio de estos resultados podemos indicar que se presenta un promedio de 4.33; el cual estaría dispuesto a incluir el desaprendizaje como una herramienta que permita “desandar” el camino que han recorrido y observar de manera crítica y constructiva aquellas parcelas que han quedado desiertas o que son innecesarias.

**Figura 16***Examinación de la perspectiva*

Todas las organizaciones presentan buena capacidad al identificar problema, y buena atención, ya que muchos saben escuchar a los clientes, lo mismos tienen buena relación con los jefes, ya que pueden hablar fácilmente de forma que comparten información mutuamente.

Esto indica que, para poner en marcha la técnica del desaprendizaje se tiene que poner en práctica que fomenten la valoración del propio saber poniéndolo en contexto con experiencia vital y emocional.

**Figura 17***Marco para cambiar los hábitos individuales*

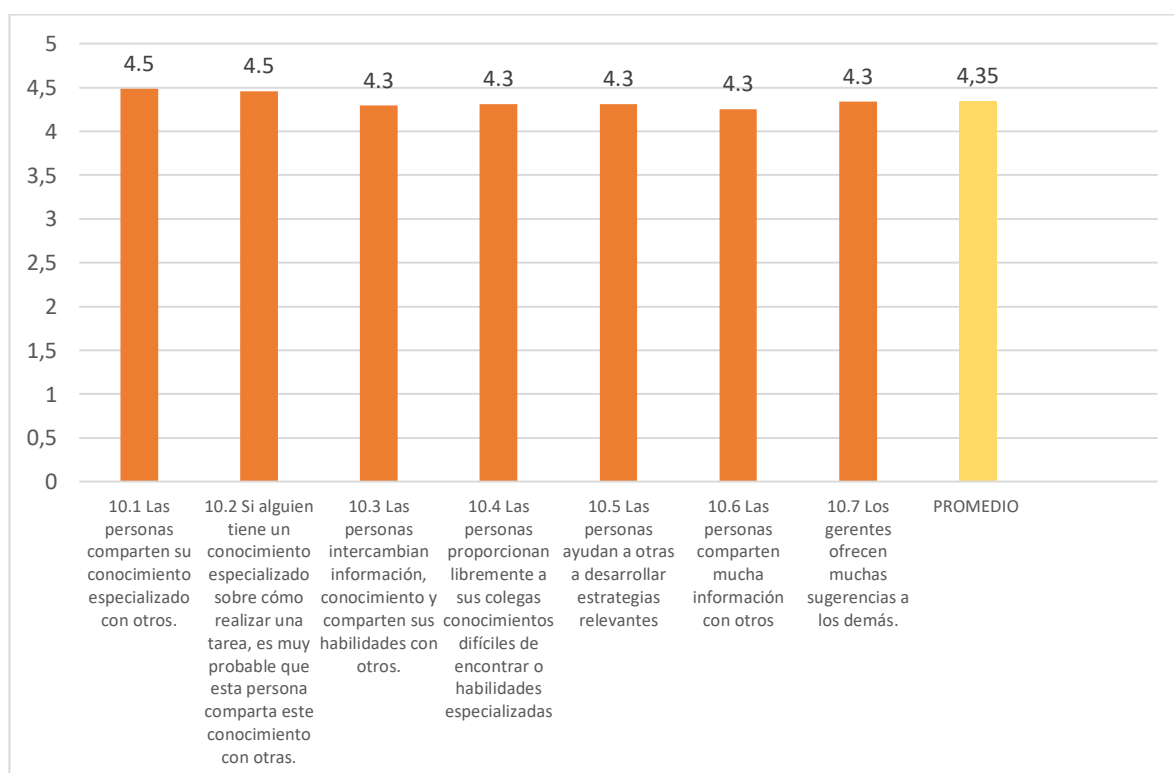
El promedio presentado de 4.3 indica que el personal que trabaja en las organizaciones ve sus errores y esto es muy importante, ya que los hábitos son determinantes en el rendimiento profesional y en el bienestar físico y social.

Para su éxito, este es uno de los puntos más importantes en las organizaciones, es importante hacer cambios individuales, para que haya un mejoramiento personal para tener un profesional. De esta manera, reconocer los errores ayuda al momento de presentarse diferentes situaciones y permiten el cambio de comportamientos. En este caso, muchas de las empresas encuestadas van por buen camino y por eso han perdurado muchos de sus empleados hoy.

### 3.4. Análisis descriptivo del desempeño en las PYMEs de los sectores I y F de la ciudad de Cuenca

**Figura 18**

*Intercambio de conocimientos*



Una buena relación entre compañeros de trabajo es de gran ayuda en las organizaciones, ya que influye para que exista un intercambio de conocimientos o aprendizaje

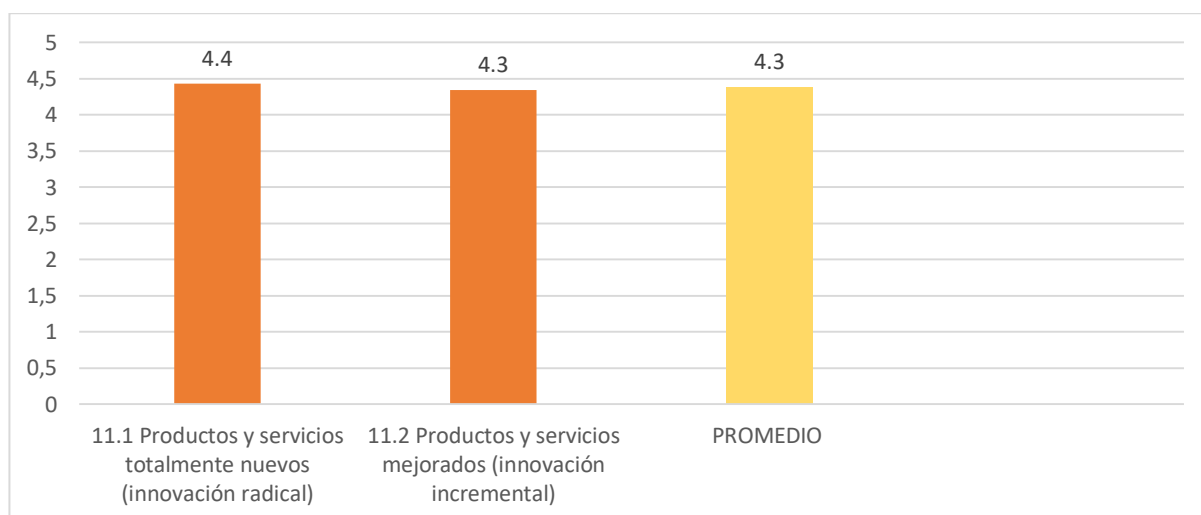
entre pares, es una buena manera de compartir, repetir y ampliar las experiencias positivas en desarrollo.

En cuanto a los resultados presentados, existen respuestas positivas, ya que el 4.35 del análisis pueden compartir conocimientos con los compañeros, la relación es buena, pues pueden lograr intercambios de ideas e información y habilidades.

Entre compañeros se proporcionan libremente conocimientos difíciles de encontrar y a su vez existe el desarrollo de estrategias relevantes.

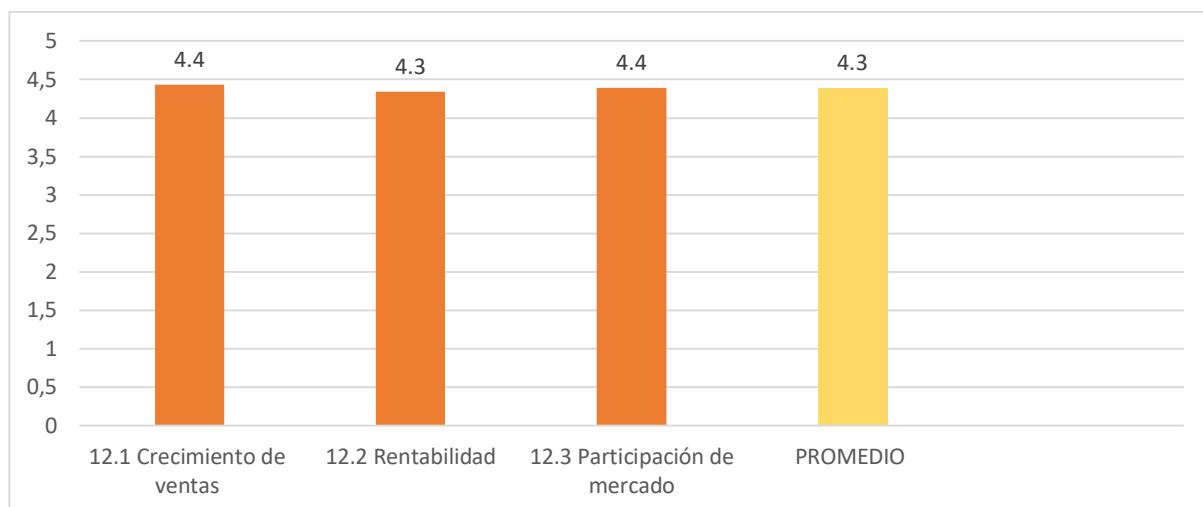
**Figura 19**

*Innovación*



Se observa que; el 4.4 por ciento participa en la creación de nuevas propuestas de valor. Y el 4.34 está dispuesto buscar la creación de un valor extra en los productos existentes que oferta a los clientes.

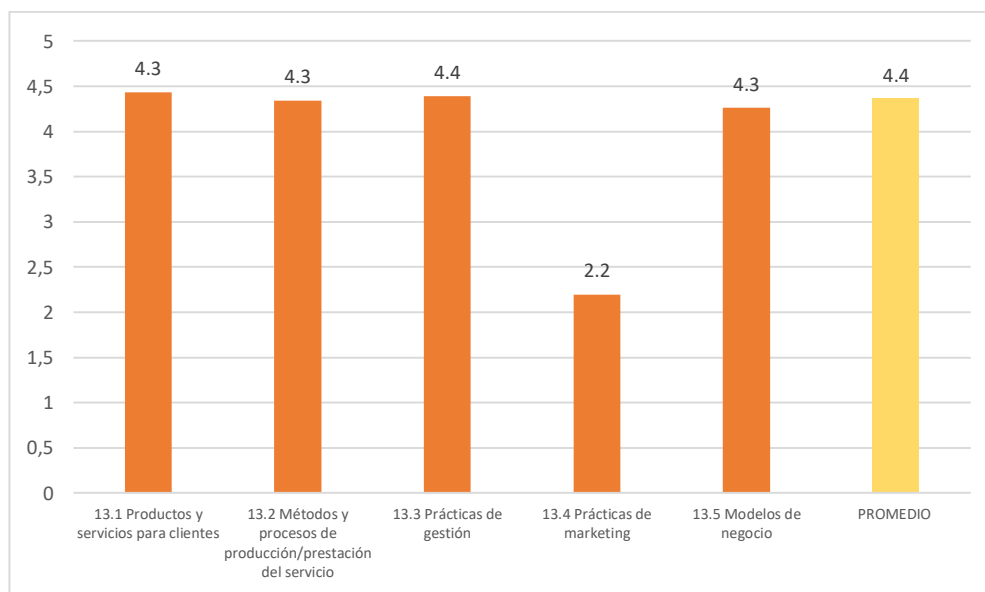
Se presenta un promedio de 4.3, que implementan y saben la importancia de la innovación en las organizaciones; que permiten, no solo unidades económicas; sino que les permite introducir mejoras a sus productos y servicio, permitiendo la diferencia de la competencia.

**Figura 20***Desempeño de mercado*

Presentan un buen desempeño laboral, el 4.3 ya que tiene una idea del manejo de activos financiero en el mercado y realizan ciertas evaluaciones de rendimiento financiero.

Esto indica que, presentan un crecimiento porcentual de las cifras en ventas anuales y así presentar alta rentabilidad la cual presente una alta capacidad para lograr obtener ganancias.

Y todo esto, ayuda en la participación de mercado; permitiendo resaltar en el porcentaje de la empresa sobre el total de las ventas del mercado o sector en el que operan.

**Figura 21***Gestión de la organización*

A nivel general, el 4.3 opera de manera responsable y transparente; realizando la inclusión de herramientas que garantizan el funcionamiento y liderazgo de los negocios.

Muchas de estas empresas tienen una reputación positiva y permiten establecer buenas relaciones; beneficiando así a su personal y a todas las personas involucradas, lo que permite crear confianza y demostrar integridad.

### 3.5. Síntesis de los resultados

En la encuesta utilizada en este proyecto de investigación, permitió conocer la situación actual de las empresas de Cuenca en referencia al sector F e I.

Cabe señalar que en procesos de gestión de calidad se evidenciaron altos índices, lo cual indica que tienen un alto nivel de preparación. En cuanto al desaprendizaje es una variable un poco difícil de implementación en las organizaciones, pues una buena parte del personal de trabajo están acostumbrado a realizar sus labores de manera monótona.

Con respecto al desempeño de las organizaciones, los resultados demuestran altos niveles pues están dispuestos a aprender y a la adquisición de conocimiento en el ámbito laboral.

### 3.6. Estrategias y plan de acción

Implementar una herramienta esencial, que permita establecer un camino claro para alcanzar objetivos y metas.

#### 3.6.1 Estrategias

Tabla 5

*Estrategias de implementación.*

Estrategia	Objetivo	Evaluación
<b>Proceso de mejora continua en la ejecución de procesos laborales</b>	Realizar un registro y seguimiento de acciones desde las cuales es posible generar oportunidades e impulsar el desempeño	Capacidades y conocimientos adquiridos en cierto tiempo.
<b>Evitar el pensamiento grupal para mantener el pensamiento crítico individual y evitar conformidad</b>	Participación del personal, para análisis de manera individual las opiniones o críticas respecto a temas determinados	Análisis individual de opiniones respecto a temas sin ser influenciados por respuestas de las demás personas.

#### 3.6.2 Plan de acción

##### 3.6.2.1. Proceso de mejora continua en la ejecución procesos laborales

Tabla 6

*Mejora continua en la ejecución en procesos laborales*

<b>Plan de acción:</b> Proceso de mejora continua en la ejecución procesos laborales			
<b>Objetivo:</b> Realizar un registro y seguimiento de acciones desde las cuales es posible generar oportunidades e impulsar el desempeño			
<b>Responsable de elaboración:</b> jefe o supervisor de área.			
<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>

1	Dinámicas en grupos de conocimiento	Talento humano	Actividades dinámicas
2	Charlas de atención al cliente	Personal capacitado seleccionado por gerencia	Diapositivas
3	Lluvia de ideas de maneras ágiles de ejecutar procesos	Supervisor de área	Pizarra
4	Resolución de sistemática; para verificar que es lo que se está realizando de manera errónea	Talento humano	Plataforma empresarial
5	Generar reporte estadístico de ventas	Jefe comercial	Reporte de ventas
6	Determinación de fases de cambio	Jefe de logística	Mapa
7	Implementación de un plan generado mediante la idea de lluvias.	Jefe comercial	Acta de implementación
8	Retroalimentación	Jefe de logística	Informe de resultados

### 3.6.2.2. Evitar el pensamiento grupal para mantener el pensamiento crítico individual y evitar conformidad

**Tabla 7**

*Evitar pensamientos grupales*

**Plan de acción:** Evitar el pensamiento grupal para mantener el pensamiento crítico individual y evitar conformidad

**Objetivo:** Participación del personal, para análisis de manera individual las opiniones o críticas respecto a temas determinados

**Responsable de elaboración:** jefe de área

No	Actividad	Responsable	Documentos
----	-----------	-------------	------------

1	Reunión inicial	Talento humano	Acta de reunión
2	Preguntas de conocimiento	Jefe de área	Encuesta
3	Análisis de conocimiento del grupo	Jefe de área	Respuestas de encuesta
4	Estudio del perfil de los empleados	Talento humano	Conocimiento personal
5	Conocimiento de necesidades	Jefe de área	Acta de capacitación
6	Desarrollo de dinámicas como; intercambio de ideas personales de manera escrita	Jefes de área	Pizarra y espacio de dinámicas
7	Seguimiento	Talento humano	Informe de seguimiento
8	Retroalimentación	Jefe de área	Informe de resultados

### 3.6.3. Presupuesto

**Tabla 8**

*Presupuesto*

Presupuesto			
Costos del proyecto	Cantidad	Precio	Precio total
<b>Estrategia 1: Proceso</b>			
de mejora continua en la ejecución procesos laborales			
Plataforma online	1	10.000,00	10.000,00
Reportes estadísticos	1	5000,00	5.000,00
Implementación de plan	1	2.000,00	2.000,00
<b>Estrategia 2: Evitar el pensamiento grupal</b>			

---

para mantener el  
pensamiento crítico  
individual y evitar  
conformidad

---

Sistema de evaluación	1	1.000,00	1.000,00
Curso de capacitación	3	500,00	1.500,00
Diseño de la guía	1	600,00	600,00
<b>Total</b>			<b>20.100,00</b>

---

## Conclusiones

Según los resultados de las empresas del sector F e I de Cuenca, se pudo determinar que el componente de aprendizaje organizacional presenta un desempeño positivo, pues la mayoría afirmó considerar las opiniones y sugerencias de empleados, permitiéndoles expresar sus opiniones y sugerencias para la gestión de cada empresa.

En cuanto a la distribución del conocimiento, en las empresas estudiadas se comparte la información generada de clientes, y también se reúnen periódicamente para reflexionar y proponer según la información entre todos sus miembros.

Respecto a la interpretación colectiva indica que los miembros de la mayor parte de empresas estudiadas comparten el mismo objetivo y trabajan en equipo de manera coordinada, sin embargo, se puede conocer que en algunas de las compañías sus empleados están muy de acuerdo en contribuir al logro de objetivos.

En lo que respecta al aprendizaje organizacional y los beneficios financieros se determinó que existe relación entre estas dos variables, debido a que las empresas se orientan a aprender y generar conocimiento de manera correcta e eficiente para mejorar el desempeño de su personal.

Cabe recalcar que si existe relación entre algunas dimensiones del aprendizaje organizacional es decir entre la adquisición del conocimiento interno, la distribución del conocimiento y la interpretación de conocimiento.

## Recomendaciones

Como primer punto de debe considerar al aprendizaje organizacional como un factor muy importante, el cual ayuda a la gestión y funcionamiento de la organización. En el que, equipo genera ideas y compra conocimientos para mejorarlos, para evitar los riesgos en las organizaciones.

Es de gran importancia animar a los empleados a generar ideas innovadoras para atraer nuevas ideas; clientes y más adquisiciones con un plan de marketing efectivo, que permita atender de forma exclusiva a los clientes y de esta forma conocer sus necesidades, es importante mejorar y brindar un servicio exclusivo y de calidad.

Para mejorar el aprendizaje organizacional, el área de talento humano debe explorar las tres dimensiones del aprendizaje, pues es de gran importancia conocer las debilidades y fortalezas de cada uno. Gracias a ello, se podrán corregir las deficiencias y mejorar el desempeño individual, no solo empresarial.

El compromiso afectivo es importante para el desarrollo de una institución, así se fortalece la unión; por eso es importante hacer reuniones periódicas, donde lo personal pueda expresar sus opiniones, generar confianza mutua.

## Referencias

- Barra, A. M., & Albornoz, A. (2008). Intervenciones de aprendizaje para un cambio. *ENEFA Proceedings-Vol I*.
- Barradas, M. d., Rodriguez, J., & Espinoza, I. (2021). *Desempeño organizacional. Una revision teorica de sus dimensiones y forma de medicion*.
- Becker, K. (2017). Desaprendizaje organizacional; momento de expandir nuestros horizontes? *Emerald insight*.
- Becker, K. L. (2018). *Gestion del conocimiento y desaprendizaje/olvidando*.
- BernaL, C. A. (2017). *Procesamiento informacion en una investigacion*. Obtenido de Procesamiento informacion en una investigacion: <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-el-procesamiento-de-la-informacion-en-una-investigacion>
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño Organizacional*.
- Brunet. (2004). *Teoria del Clima Organizacional*.
- Camision, C. (2006). *Gestion de Calidad*. Bogota: Pearson .
- Camison, Z. (1997). *La competitividad de la pyme española estrategia y competencias distintivas*.
- Casanova. (08 de 10 de 2021). Obtenido de JC Casanova: <https://www.jccasanovamiblog.com/desarrollo-profesional/aprender-a-desaprender-desaprendizaje>
- Cegarra, J., & Moya, B. (2005). *Bussines performance management and unlearning process*.
- Cegarra, J., & Rodrigo, B. (11 de 06 de 2004). *DESAPRENDIZAJE INDIVIDUAL: UN PASO PREVIO A LA CREACIÓN DEL CAPITAL RE LACIONAL*. Obtenido de *DESAPRENDIZAJE INDIVIDUAL: UN PASO PREVIO A LA CREACIÓN DEL CAPITAL RE LACIONAL*: [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/5402/4185](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5402/4185)

- Cegarra-Navarro, J., & Moya, B. (2005). *Bussines performance management and unlearning process*.
- Colombo, D. (10 de 12 de 2020). *EMPRESA*. Obtenido de EMPRESA: <https://empresa.org.ar/2020/cuatro-pasos-para-aprender-a-aprender-desaprender-y-otros-conceptos-de-hoy/>
- Cómo beneficia la evaluación 180 grados a tu empresa*. (2018). Obtenido de *Cómo beneficia la evaluación 180 grados a tu empresa*: <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-180-grados/>
- Corral, R. (2017). *KPIs utiles*.
- Crossan, Lane, & White. (1999). *Modelo Crossan, Lane Y White de Aprendizaje individual*.
- Cruz, S., & Camison, Z. (2017). *La medicion del desempeño organizativo desde una perspectiva estrategica: creacion de un instruimento de medida*.
- Cuesta, J. L. (2005). *La calidad en la administración pública: un factor de éxito* . Obtenido de *La calidad en la administración pública: un factor de éxito* : <https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/8836/6578-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Daft, R. (2010). *Teoria y Diseño Organizacional*.
- Damanpour, F., & Evan, W. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 392-09.
- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). *EL PROCESO DE GESTION Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL*.
- Drucker. (1946). *Concepto de la Organizacion*.
- Duran, M. (1992). *gestion de calidad*.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2011). *Organitacional Learning and Knowledge Management*.
- Fernández, P. (2009). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de *Investigación cuantitativa y cualitativa*: <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/355/course/section/154/Tema%25208.pdf>

- Fiol, M., & O'connor, E. (2017). *Unlearning established organizational routines -Part II*.
- Fortin, M. (1999). *El proceso de Investigacion*.
- Francisco, P. (2018). *Gestión de la calidad*. Valencia : ISBN.
- Garbazon, M. (25 de 06 de 2015). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Obtenido de Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación: <https://www.redalyc.org/journal/440/44043204005/html/>
- García, J. C. (2016). *Definición de Investigación de Campo*. Obtenido de Definición de Investigación de Campo: <https://enciclopedia.net/investigacion-campo/>
- Garcia, M. (1993). *La Encuesta*.
- Gladwel, M. (05 de 2008). *El heraldo Austral*. Obtenido de El heraldo austral: <https://www.eha.cl/noticia/opinion/opinion-el-arte-del-desaprendizaje-15355>
- Gopalakrishnan, S. (2000). *Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance*.
- Griful, E., & Canela, M. A. (2005). *Gestion de la Calidad*.
- Guerrero, S. (2014). *Diseño documental*. Obtenido de Diseño documental: [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/dise\\_documental.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/dise_documental.html)
- Guest. (20 de 06 de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/metodologia-5w2h/>
- Gutierrez, H. (2020). *Calidad y productividad*.
- Hedberg. (15 de 08 de 1985). *MEdium*. Obtenido de Medium: <https://juandoming.medium.com/desaprender-el-aprendizaje-del-siglo-xxi-6405a5ec8558>
- Hedberg, B. (1981). *How organization learn and unlearn*. Nystrom and W. Starbuck.
- Hernandez, H. (2017). *Asesorias.com*. Obtenido de Asesorias.com: <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/circulo-deming/>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodologia de la Investigacion*.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. d. (2003). *Metodologia de la Investigacion*.

- Huber, G. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*.
- Jiménez, R. A. (Junio de 2016). *Aprendizaje y Desempeño Organizacional Bajo*. Obtenido de Aprendizaje y Desempeño Organizacional Bajo: file:///C:/Users/laura/Downloads/10-Texto%20del%20art%C3%ADculo-10-1-10-20190730.pdf
- Klein, D. (1989). *El concepto de la conciencia*.
- Koo, C. (2004). An examination of Porters competitive strategies in electronic virtual markets. *International Journal of Electronic Commerce*, 163-80.
- Langerak, F. (2004). The impact of market orientation, product advantage and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of Product Innovation Management*, 79-94.
- Lee, J., & Miller, D. (1996). Strategy, environment and performance i two technological contexts: contingency theory in Korea. *Organization Studies*.
- Lemos, P. L. (2015). *Como documentar un Sistema de Gestion de Calidad*. FC .
- Leo, S. (2021). *Saint Leo*. Obtenido de SAint Leo: <https://worldcampus.saintleo.edu/noticias/estudiar-recursos-humanos-diferentes-modelos-de-evaluacion-de-desempeno#:~:text=Los%20modelos%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de,el%20crecimiento%20de%20las%20empresas>.
- Levin, & Rubin. (1996). *Estadística para Administración y Economía*.
- López, J. (2019). Estafística Descriptiva. *economipedia*.
- Ludeña, J. A. (2020). *Muestreo por conveniencia*. Obtenido de Muestreo por conveniencia: <https://economipedia.com/definiciones/muestreo-por-conveniencia.html>
- Martin de Holan, P., & Phillips, N. (2004). *The Dynamics of Organizational Forgetting*.
- Martins, J. (16 de 08 de 2022). *Asana*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>
- Medina , J., Clèries, X., & Nolla , M. (10 de 04 de 2007). *El desaprendizaje: propuesta para mejoramiento organizacional*. Obtenido de El desaprendizaje: propuesta para: <https://scielo.isciii.es/pdf/edu/v10n4/colaboracion2.pdf>

- Medina, & Cleries. (2007). *El desaprendizaje: propuesta de profesionales*. Barcelona.
- Meruane, P. S. (2009). *Métodos de investigación*. Obtenido de Métodos de investigación:  
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/55363.pdf>
- Metodología de la Investigación*. (2009). Obtenido de Metodología de la Investigación:  
[http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario\\_IEE/Metodologia\\_de\\_la\\_Inv.pdf](http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf)
- Mintzber, H. (1998). *Covert Leadership: notes on managing professionals. Knowledge workers respond to inspiration, not supervision*.
- Navarro, J. G., & Navarro, J. G. (2004). *Desaprendizaje individual "un paso previo a la creacion del capital"*. Bogota .
- Newstrom. (1983). *Medium*. Obtenido de Medium.
- Newstrom, J., & Pierce, J. (1983). *The design Of flexible Work Schedules and Employee Responses*.
- Nuño, P. (23 de 03 de 2023). *Emprende PYME.net* . Obtenido de Emprende PYME.net :  
<https://emprendepyme.net/para-que-sirven-las-normas-iso.html>
- Nystrom, P., & Starbuck, W. (1984). *To avoid organizational crises, unlearn*.
- Oliveira, A., & Leone, r. (2008). Investigación sobre la medicion del desempeño empresarial.  
*Costos y Agronegocios*, 117-137.
- Ortega, C. (2021). *Método analítico*. Obtenido de Método analítico:  
<https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-analitico/>
- Ortiz, v., & Pardo, H. (2021). *Importancia y Ventaja de los KPI en los proyectos*.
- Oscar, P. (29 de 06 de 2016). *Evaluacion del personal*. Obtenido de Evaluacion del personal:  
<https://blog.peoplenext.com/pasos-para-realizar-una-evaluacion-del-personal-360-grados>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una poblacion a estudio.  
*International Journal of Morphology*.
- Perez, J., & Cortes, J. A. (2006). *Medicion y validacion del Desempeño Organizacional como resultado de acciones de aprendizaje*.

- Perez, M. M. (31 de 06 de 2020). *Kawak*. Obtenido de Kawak: [https://blog.kawak.net/mejorando\\_sistemas\\_de\\_gestion\\_iso/sistema-de-gestion-de-calidad-como-herramienta-organizacional](https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/sistema-de-gestion-de-calidad-como-herramienta-organizacional)
- Pinto, M. (1989). *Gestion de calidad*.
- Prahalad. (1986). *Medium*. Obtenido de Medium: <https://juandoming.medium.com/desaprender-el-aprendizaje-del-siglo-xxi-6405a5ec8558>
- Ramos, D. R. (octubre de 2011). *Gestiopolis* . Obtenido de Gestiopolis .
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G, & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance. *Journal of Managemente*.
- Rincon, R. (2012). *Los indicadores de gestion organizacional*.
- Rios, K. (06 de 05 de 2022). *No hagas negocio sin ellas*. Obtenido de No hagas negocio sin ellas: <https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/articles/beneficios-de-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Rodríguez, A., & Sandoval, L. (2017). *Modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total en ORTYCAST*,. Obtenido de Modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total en ORTYCAST,: <https://repositorio.unan.edu.ni/8931/1/18784.pdf>
- Rodríguez, J., & Maya, I. (2020). *RECAI*. Obtenido de RECAI: [https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/html/#redalyc\\_637968301002\\_ref7](https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/html/#redalyc_637968301002_ref7)
- Roncacio, G. (2022). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?* Obtenido de ¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven? : <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Rugel, S. (2018). *Teorias, Modelos y sistemas de gestion de calidad*.
- Rushner, R., & Davies, O. (2004). Introducing the learning practice III. *Journal of evaluation in clinical practice*.

- Starbuck. (1996). *Medium*. Obtenido de Medium: <https://juandoming.medium.com/desaprender-el-aprendizaje-del-siglo-xxi-6405a5ec8558>
- Taboada, D. (2008). *Modelo de excelencia* . Obtenido de Modelo de excelencia .
- Tekman. (23 de 09 de 2005). *Tekman*. Obtenido de Tekman: <https://www.tekmaneducation.com/por-que-es-tan-importante-el-desaprendizaje-para-tus-alumnos/>
- Torres, J. I. (2011). *LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN*. Obtenido de LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Tsang, E., & Zahra, S. (2008). *Organizational Unlearnig*.
- Venkatraman, N., & Ramanuham, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research. *Academy of Management Review*.
- Wang, X., Lu, Y., Zhao, Y., & Shun, L. (2013). *Desaprendizaje organizacional, flexibilidad organizacional y capacidad de innovacion*.
- Westreicher, G. (2018). *¿Que es una encuesta?* Obtenido de *¿Que es una encuesta?*: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>
- Westreicher, G. (05 de 2020). *Metodo deductivo*. Obtenido de Metodo deductivo: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). *Relacion entre innovacion organizacional y desempeño organizacional*.
- Zhang, F., Chongchong-lyu, & Zhu, L. (2021). desaprendizaje organizacional estrategias de generacion de conocimiento e innovacion radical: evidencia de una economía en transición. *Emerald Insight*.

## Apéndice

### Apéndice A.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**Administración de Empresas**  
**Encuesta dirigida a directivos de pequeñas y medianas empresas (PYMEs)**

**Objetivo:** Analizar la contribución del desaprendizaje organizacional, la gestión de calidad y el desempeño de las empresas del Ecuador.

**Encuestador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_ **Nº de encuesta:** \_\_\_\_\_  
**Ciudad:** \_\_\_\_\_

#### COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Por medio del presente, tengo a bien comunicar que la Universidad Técnica Particular de Loja se encuentra desarrollando el proyecto de investigación titulado "Análisis de la contribución del desaprendizaje organizacional, gestión de calidad y desempeño en las empresas del Ecuador" información que servirá como base para diseñar propuesta de estrategias de mejora para este sector. Razón por la cual, solicito muy comedidamente, su ayuda y autorización para que el estudiante realice la aplicación de una encuesta a usted o al directivo que usted tenga a bien designar.

Cabe indicar que desde la carrera de Administración de Empresas y el estudiante establecemos un compromiso de confidencialidad irrestricto, respecto al levantamiento y tratamiento de la información obtenida a través de la presente encuesta. El nombre de la empresa o cualquier tipo de información que permita identificarla, no será publicado en ningún material sin previa autorización. La información recopilada se utilizará solo para fines estadísticos, considerando lo señalado en el numeral 19 del artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador: "El derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección. La recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos o información requerirán la autorización del titular o el mandato de la ley"

#### BLOQUE 1. DATOS GENERALES

1.1 Razón social:	
1.2 Dirección:	
1.3 Teléfono:	
1.4 Correo electrónico*:	
1.5 RUC:	

1.6 ¿Cuál es el sector de la empresa?

- Industria           ( )  
 Servicio           ( )  
 Comercio           ( )

1.7 ¿Cuál es la actividad principal de la empresa? (breve descripción)

Código CIUU: .....

1.8. ¿Cuántos empleados promedio en promedio laboraron en su organización durante el año 2022

	2022
1.8.1 N° promedio de empleados	
1.8.2 N° promedio de mujeres:	

1.9 ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa? \_\_\_\_\_ años

1.10. ¿El control mayoritario de la empresa es familiar? (En una empresa familiar, los grupos familiares tienen más del 50% del capital):

( ) Sí                   ( ) NO

1.11. Por favor indique el género del director/ gerente general:

( ) Hombre                   ( ) Mujer

1.12. ¿Cuál es el nivel de formación académica del director/gerente de su empresa?:

Estudios básicos, bachillerato, técnico ( )  
 Estudios universitarios-Pregrado ( ) Especificar título \_\_\_\_\_  
 Estudios universitarios-Posgrado ( ) Especificar título \_\_\_\_\_

## BLOQUE 2. CALIDAD

2. Apoyo de la alta dirección. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
2.1. Los altos directivos de mi departamento establecen objetivos claros para la mejora de la calidad	1	2	3	4	5
2.2. Los altos directivos de esta organización hacen un seguimiento de las sugerencias de mejora	1	2	3	4	5
2.3. Los altos directivos de esta organización asignan recursos para mejorar la calidad	1	2	3	4	5
2.4. La alta dirección apoya las sugerencias para mejorar la forma de hacer las cosas	1	2	3	4	5

3. Participación de los empleados. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
3.1. Existe un fuerte compromiso con la calidad en todos los niveles de esta organización	1	2	3	4	5
3.2. Se anima a la gente a decir cómo podrían mejorar en la supervisión	1	2	3	4	5
3.3. Las personas en esta organización tienen un nivel relativamente alto de autoridad sobre sus decisiones relacionadas con el trabajo	1	2	3	4	5
3.4. Las personas de esta organización buscan constantemente formas de mejorar su trabajo	1	2	3	4	5

4. Mejora continua. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
4.1. La mejora continua de la calidad es un objetivo importante de esta organización	1	2	3	4	5
4.2. Las personas de esta organización mejoran constantemente sus procesos empresariales	1	2	3	4	5
4.3. Las personas en esta organización buscan continuamente mejores formas de hacer su trabajo para evitar errores	1	2	3	4	5
4.4. Las personas de mi unidad de trabajo analizan los productos de su trabajo para buscar formas de hacerlo mejor.	1	2	3	4	5

5. Orientación al cliente. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
5.1. Esta empresa desarrolla sus estrategias de negocio en base a las necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5
5.2. Esta empresa anima a las personas a escuchar al cliente cuando tienen que tomar decisiones	1	2	3	4	5
5.3. Las personas de mi unidad de trabajo conocen a sus clientes	1	2	3	4	5
5.4. Tengo en mente a mis clientes mientras realizo las actividades del trabajo	1	2	3	4	5

6. Gestión de procesos. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
6.1 Nuestros proveedores colaboran estrechamente con nosotros en el desarrollo de productos/servicios	1	2	3	4	5
6.2 Trabajamos en estrecha colaboración con nuestros proveedores para mejorar los procesos del otro.	1	2	3	4	5
6.3 Nuestros proveedores disponen de un eficaz sistema de medición de la calidad de los materiales/suministros que nos envían	1	2	3	4	5
6.4 Tenemos métodos bien establecidos para medir la calidad de nuestros productos/ servicios	1	2	3	4	5

6.5 Tenemos procedimientos operativos estandarizados y documentados en toda la empresa	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

### BLOQUE 3. DESAPRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

7. Consolidación de los aprendizajes emergentes: Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
7.1 Los gerentes están abiertos a nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
7.2 La gerencia ha tratado de iniciar proyectos e introducir innovaciones	1	2	3	4	5
7.3 Los gerentes reconocen el valor de la nueva información, la asimilan y la aplican	1	2	3	4	5
7.4 Los gerentes están predispuestos a colaborar con los miembros de la organización y a resolver problemas juntos	1	2	3	4	5

8. Examinación de la perspectiva. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
8.1 Soy capaz de identificar problemas (nuevas formas de hacer las cosas) fácilmente.	1	2	3	4	5
8.2 Soy capaz de ver los errores de mis compañeros	1	2	3	4	5
8.3 Soy capaz de escuchar a mis clientes (por ejemplo, quejas, sugerencias)	1	2	3	4	5
8.4 Puedo compartir información con mi jefe fácilmente	1	2	3	4	5

9. Marco para cambiar los hábitos individuales. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
9.1 Nuevas situaciones me han ayudado a visualizar mis propios errores	1	2	3	4	5
9.2 Nuevas situaciones han cambiado mi forma de pensar	1	2	3	4	5
9.3 Nuevas situaciones han cambiado mis comportamientos.	1	2	3	4	5
9.4 Nuevas situaciones me han apoyado a cuestionar mis propios comportamientos	1	2	3	4	5

### BLOQUE 4. CONOCIMIENTO

10. Intercambio de conocimientos. Para cada uno de los siguientes literales, señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación:	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
10.1 Las personas comparten su conocimiento especializado con otros.	1	2	3	4	5
10.2 Si alguien tiene un conocimiento especializado sobre cómo realizar una tarea, es muy probable que esta persona comparta este conocimiento con otras.	1	2	3	4	5
10.3 Las personas intercambian información, conocimiento y comparten sus habilidades con otros.	1	2	3	4	5
10.4 Las personas proporcionan libremente a sus colegas conocimientos difíciles de encontrar o habilidades especializadas	1	2	3	4	5
10.5 Las personas ayudan a otras a desarrollar estrategias relevantes	1	2	3	4	5
10.6 Las personas comparten mucha información con otros	1	2	3	4	5
10.7 Las personas ofrecen muchas sugerencias a los demás.	1	2	3	4	5

### BLOQUE 5. RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

11. Tipo de innovación. Evalúe el efecto de sus operaciones de innovación en las ventas de su organización el año pasado (1=sin efecto, 5=efecto positivo significativo)	Sin efecto			Efecto positivo significativo	
11.1 Productos y servicios totalmente nuevos (innovación radical)	1	2	3	4	5
11.2 Productos y servicios mejorados (innovación incremental)	1	2	3	4	5

<b>12. Desempeño de la organización. ¿En comparación con otras empresas del sector, como califica los resultados de su organización en las siguientes áreas durante el último año? (1 = muy mal, 5 = muy bien)</b>	Muy mal <span style="float: right;">Muy bien</span>				
12.1 Crecimiento de ventas	1	2	3	4	5
12.2 Rentabilidad	1	2	3	4	5
12.3 Participación de mercado	1	2	3	4	5

<b>13. Desempeño en la innovación. En comparación con la competencia, con cuanto éxito su organización consiguió crear innovaciones / nuevos métodos operativos en las siguientes áreas en los últimos años? (1 = muy mal, 5 = muy bien)</b>	Muy mal <span style="float: right;">Muy bien</span>				
13.1 Productos y servicios para clientes	1	2	3	4	5
13.2 Métodos y procesos de producción/prestación del servicio	1	2	3	4	5
13.3 Prácticas de gestión	1	2	3	4	5
13.4 Prácticas de marketing	1	2	3	4	5
13.5 Modelos de negocio	1	2	3	4	5

Acciones recomendadas para mejorar la gestión de calidad, desaprendizaje o desempeño en el sector:

---



---



---



---