



---

**Cita bibliográfica:** Pérez Rives, L. y Echarri Chávez, M. (2021). El aprendizaje organizacional como herramienta de dirección para el perfeccionamiento empresarial. Diagnóstico de su uso en los hoteles del destino turístico de Cayo Largo del Sur (Cuba). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 5 (2), 22-41. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i2.13643>

---

## **El aprendizaje organizacional como herramienta de dirección para el perfeccionamiento empresarial. Diagnóstico de su uso en los hoteles del destino turístico de Cayo Largo del Sur (Cuba)**

*Organizational learning as a management tool for business improvement. Diagnostic of its use in the hotels of the Cayo Largo del Sur tourist destination (Cuba)*

**Luis Pérez Rives** <sup>1\*</sup>

**Maité Echarri Chávez** <sup>2</sup>

### **Resumen.**

Las organizaciones han ido incorporando en su práctica algunos principios de la dirección que dan forma a lo que se conoce actualmente como aprendizaje organizacional donde se incorporan prácticas nuevas y variadas, trayendo consigo un cambio de la organización y la expansión de un nuevo esquema de dirección basado en el conocimiento. El objetivo del estudio es concebir la influencia del aprendizaje organizativo como herramienta de dirección en los miembros de las organizaciones hoteleras del Destino Turístico Cayo Largo y como catalizador del cambio organizacional. Es una investigación de tipo exploratoria-descriptiva, basada en la revisión de la literatura acerca del tema objeto de estudio y define los elementos precisos para aplicar esta herramienta de gestión. Se estableció que el aprendizaje organizativo es causante del cambio en el comportamiento de la gente y los modelos de la dirección ampliando la estabilidad organizacional en el mercado, mejorando el desarrollo personal y profesional de los trabajadores y la competitividad empresarial.

**Palabras claves:** Aprendizaje organizacional, cambio organizacional, herramienta, instalaciones hoteleras, Cayo Largo (Cuba).

### **Abstract.**

Organizations have been incorporating into their practice some management principles that shape what is currently known as organizational learning where new and varied practices are incorporated, bringing with it a change in the Organization and the expansion of a new management scheme based on in knowledge. The objective of the study is to conceive the influence of organizational learning as a management tool in the members of the hotel organizations of Cayo Largo Tourist Destination and as a catalyst for organizational

---

<sup>1</sup> Náutica Marlin Cayo Largo, Isla de la Juventud. Cuba. Email: [lperez910329@gmail.com](mailto:lperez910329@gmail.com) Id. Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-3396-5477>.

<sup>2</sup> Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. Cuba. Email: [maite\\_echarri@fur.uh.cu](mailto:maite_echarri@fur.uh.cu) Id. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-1200-3562>.

**Recepción:** 07/10/2021

**Aceptación:** 06/11/2021

**Publicación:** 30/12/2021



change. It is an exploratory-descriptive type of research, based on a review of the literature on the subject under study and defines the prerequisite elements for applying this management tool. It was established that organizational learning is the cause of change in the behavior of people and management models, expanding organizational stability in the market, improving personal and professional development of workers and business competitiveness.

**Keywords:** Organizacional learning, organizational change, tool, hotels, Cayo Largo (Cuba).

## **1.Introducción.**

La región turística del archipiélago de “Los Canarreos” está conformada por la Isla de la Juventud y grupos de islotes y cayos en el extremo este de la plataforma suroccidental de Cuba. La costa sur de la Isla de la Juventud y los cayos Rosario, Campos, Avalo, Rico, Cantiles y Cayo Largo del Sur son un potencial que presenta la región para el desarrollo del turismo. Cayo Largo del Sur es la joya del referido archipiélago y está ubicado al sur de Cuba a unos 180 km de Ciudad de la Habana, a 170 km de Varadero y a 140 km de Nueva Gerona. Fue el primer cayo promovido por la Revolución cubana para el turismo y comenzó a ofertar sus servicios desde 1982 en virtud de sus excelentes playas, virginidad y valores histórico-arqueológicos. En la actualidad el polo es uno de los destinos más conocidos en el Caribe dentro del producto turístico cubano.

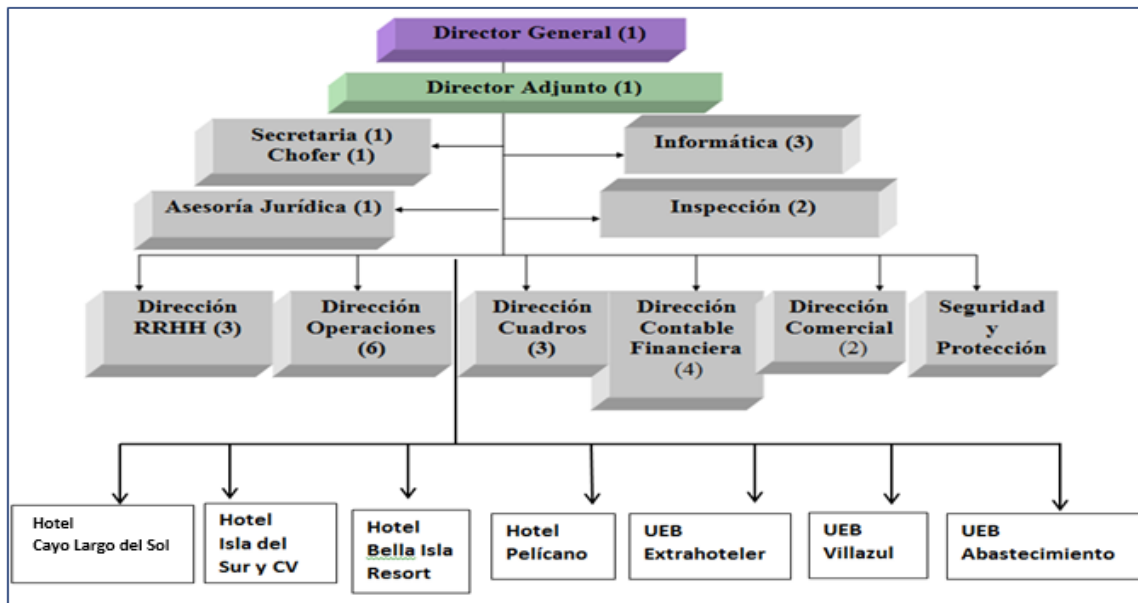
La Empresa Turística “Cayo Largo” ubicada en el Archipiélago de los Canarreos, específicamente en el Destino Turístico Cayo Largo, es una entidad perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe que tiene como misión “Ofrecer a los turistas un disfrute pleno de las playas y el mejor descanso en un ambiente tranquilo, privado y seguro, bajo la modalidad Todo Incluido distinguida por su cubanía”. Tiene, asimismo, concebida su visión como “Posicionarnos en el mercado internacional como el destino turístico de Sol y Playa por excelencia en Cuba, sustentado en los principios de sostenibilidad y en los más altos estándares de calidad en el servicio al cliente”.

La empresa está constituida por cuatro instalaciones hoteleras: el Hotel Isla del Sur Complejo de Villas, el Hotel Pelicano, el Hotel Cayo Largo del Sol y el Hotel Bella Isla Resort; una instalación Extrahotelera y dos de apoyo, la UEB Abastecimiento y la UEB Villazul. La capacidad habitacional alcanza 1374 cuartos aproximadamente. Todas las Unidades se subordinan a una Dirección General, como se muestra en la figura N° 1.

El Hotel Bella Isla Resort es un hotel gestionado por el Grupo Hotelero Gran Caribe, bajo la modalidad de “todo incluido”, contando con categoría de cuatro estrellas y 375 habitaciones incluyendo la Villa Marinera con 23 habitaciones y la Villa Bellarena con 45. Esta instalación se comercializa como hotel de familia siendo este su principal segmento de mercado. Por otro lado, el Complejo Turístico Isla del Sur que opera bajo la modalidad de “todo incluido” cuenta con 191 habitaciones diseminadas en un hotel y tres villas (Coral, Lindamar y Soledad). Además el complejo cuenta con la reciente apertura de una nueva villa (Villa Iguana) con 200 habitaciones, de las cuales actualmente operan 136 para el mercado internacional bajo el segmento de la tercera edad. Es una instalación de marca propia con tres contratos de comercialización que aseguran un estable nivel de ocupación fundamentalmente de turistas italianos. El Hotel Pelicano opera bajo la modalidad “todo incluido” con administración Marca Propia, perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe, contando con 307 habitaciones y categoría cuatro estrellas. En la actualidad predominan los segmentos de

mercado canadiense e italiano, fundamentalmente de familia. El Hotel Cayo Largo del Sol opera bajo la modalidad “todo incluido” y en contrato de administración propia perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe, contando con categoría de cuatro estrellas y 296 habitaciones. Es una instalación hotelera donde los niveles de ocupación son estables y está dirigido al segmento de mercado de parejas.

**Figura N° 1:** Organigrama de la Empresa Turística Cayo Largo (ETCL).



**Fuente:** ETCL (2020).

La calidad en el servicio al cliente alcanza en la actualidad un grado superior en términos de competitividad y desarrollo empresarial constituyendo un factor de diferenciación en las empresas del sector turístico. En este sentido los enfoques de dirección que hoy presentan algunas empresas en destinos turísticos de Cuba se limitan solo al desarrollo de sus productos- servicios, enmarcados en el perfeccionamiento de los mismos, pero solo mediante el empleo del aprendizaje organizacional de un solo ciclo, problemática que se evidencia en las instalaciones hoteleras pertenecientes a la Empresa Turística del Destino Turístico Cayo Largo. Esto es reflejo de los directivos que suelen caer en el conformismo o miedo a invertir en elementos intangibles que contribuyan en un futuro inmediato al desarrollo organizacional, como es el caso del aprendizaje empresarial de doble ciclo como herramienta para la mejora continua de procesos, sistemas y métodos y estilos de dirección, premisas organizacionales que podrían contribuir al desarrollo de servicios de calidad al cliente con eficiencia y eficacia.

En la actualidad el aprendizaje organizacional juega un papel fundamental en el desarrollo de las estrategias de dirección de los sistemas empresariales en función del mejoramiento de las entidades hacia el perfeccionamiento de los servicios. En este sentido las empresas para poder destacar y sobresalir en el mercado globalizado y teniendo en cuenta a la competencia debe desarrollar estrategias de cambio partiendo del rediseño de sus

políticas, objetivos, premisas y normas, contribuyendo así a la diferenciación mediante la creación de valor al producto ofertado e incremento de la calidad en el servicio al cliente.

Partiendo de estas consideraciones iniciales, este estudio pretende ofrecer a los hoteles del Destino Turístico Cayo Largo una serie de resultados y reflexiones que sirvan para la aplicación del aprendizaje organizacional enfocado al mejoramiento continuo de la calidad en el servicio al cliente. Asimismo, se pretende también con este trabajo proponer acciones para la toma de decisiones de los directivos de los hoteles del Destino Turístico Cayo Largo en función del cambio de la estrategia de dirección asociado al perfeccionamiento empresarial. Y, por último, se ha pretendido medir el nivel de importancia que le otorgan los directivos hoteleros del Destino Turístico Cayo Largo al aprendizaje organizacional como herramienta para el perfeccionamiento empresarial y mejoramiento continuo de la calidad en el servicio al cliente.

## 2. El aprendizaje organizacional como factor impulsor del desarrollo organizacional.

El Aprendizaje Organizacional (AO) ha sido estudiado por un amplio número de teóricos investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. Todos ellos tienen diferentes puntos de vista, pero llegan a conclusiones similares, entre ellas la más importante es que el AO genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones. El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o bien transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, el conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, el conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad (del Río Cortina y Santisteban Rojas, 2011)

En este sentido, los autores anteriormente mencionados a partir de estudios precedentes sobre el aprendizaje organizacional proponen una tabla donde se recogen a esencia el significado y alcance de este concepto en el ámbito empresarial y su repercusión en el éxito competitivo de las entidades empresariales y el cambio organizacional (Tabla 1):

**Tabla 1.** Conceptos sobre el aprendizaje organizacional.

<b>Autores</b>	<b>Aportes</b>	<b>Variable más representativa</b>
(Dogson, 1993)	A través del aprendizaje organizacional se mejoran las habilidades de fuerza de trabajo.	Trabajo en equipo, capacidades individuales.
(Garvin, 1994)	La organización es capaz de crear, adquirir, transferir conocimiento.	Conocimientos, competitividad.

(Marquardt, 1996)	Organización que aprende es una organización que aprende colectivamente y se transforma o cambia continuamente.	Trabajo en equipo, cambios.
(De Geus, 1998)	La única ventaja competitiva que tiene una organización es la de adquirir conocimiento.	Conocimiento, competitividad.
(Drucker, 1999)	A través del aprendizaje la organización puede adaptarse a los cambios del entorno.	Cambios del entorno.
(Zack, 1999)	AO, habilidad para explotar el conocimiento mejor que la competencia.	Competitividad, conocimientos.
(Choo, 1999)	Las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados.	Capacidades individuales.
(Nonaka, 1999)	La creación del conocimiento organizacional comienza con el esfuerzo individual	Capacidades individuales
(Nonaka & Takeuchi, 1999)	Para convertir el conocimiento individual en organizacional deben existir diálogo, discusión, observación, imitación, práctica y experimentación.	Conocimiento, comportamiento organizacional.
Argyris & Schon, 1999)	Aprendizaje organizacional es un proceso antirrutinario.	Proceso.
(Aramburu, 2000)	El aprendizaje organizacional está asociado tanto al cambio del comportamiento organizativo como la creación de una base de conocimiento que la soporte.	Trabajo en equipo
(Ciborra & Andreu, 2001)	El aprendizaje organizacional es un sistema de recurso y capacidades.	Capacidades individuales.
Camison, 2002)	El aprendizaje organizacional permite mantener ventaja competitiva.	Ventaja competitiva
(López, 2003)	El aprendizaje en equipo es una instancia que permite encausar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros.	Trabajo en equipo, conocimientos.

Fuente: Tomado de Perspectivas del Aprendizaje Organizacional como Catalizador de escenarios competitivos. del Río Cortina, Jorge; Santisteban Roja, Diego Fernando (2011).

Es de vital importancia que las empresas se percaten de la necesidad de instaurar un modelo de aprendizaje que facilite el aprovechamiento de las experiencias, las capacidades de los empleados, entre otros. Porque al ser estáticas y no renovarse de manera continua y

sistemática están perdiendo en todo sentido, ya que no se enfrentan a la realidad y no ven a las organizaciones con los ojos con los que deberían (Alcid y Lugo, 2008). Se incluye el concepto de cultura organizacional en el trabajo ya que es de fundamental importancia en el aprendizaje efectivo, si no existe en una empresa un ambiente que facilite el dialogo, la experimentación y/o la discusión. El conocimiento individual difícilmente se convierte en organizacional, ya que el individuo sólo no puede sin las herramientas que le debe facilitar la compañía. En otras palabras, la empresa debe empoderar al individuo, debe creer en sus destrezas y habilidades, debe de la misma manera dar una retroalimentación efectiva sobre su desempeño recalcando lo bueno y lo positivo, motivándolo cada día para crecer más de la mano de una empresa que le brinda oportunidades de aumentar su status y su conocimiento.

La importancia que tiene hoy el cambio como fuente de ventaja competitiva ha generado un interés creciente por identificar sus determinaciones. La participación de las personas según estudiosos del tema puede estimularlo, pero también obstaculizarlo, en función de los valores y de los comportamientos que potencie. Sin embargo, la literatura empírica sobre el aprendizaje organizacional es muy escasa y no aborda sus efectos sobre el cambio de forma específica. Cambiar una organización es sin duda un proceso humano porque son las personas que trabajan en las empresas a quienes les toca vivir las transformaciones organizacionales, y vivirlas junto con sus aspiraciones, necesidades, deseos, temores y frustraciones. Su involucramiento en el proceso de cambio disminuye la resistencia que se pueda presentar y facilita el proceso, mejorando la aceptación y los nuevos roles a desempeñar. Todas las personas necesitan espacios para aprender en su trabajo, exponerse a nuevas ideas y examinar nuevos pensamientos junto a otros individuos y ante la importancia que esto tiene para el aprendizaje organizacional, se deben aperturar espacios formales para facilitar tanto el aprendizaje individual como colectivo. (Rosas, 2014).

El autor anterior hace referencia al concepto definido por Crossan, Lane y White (1999) donde se expresa que el aprendizaje organizativo es un proceso dinámico que no sólo sucede a lo largo de un periodo de tiempo y entre diferentes niveles (individual, grupo, organizativo e inter-organizativo) sino que también crea una tensión entre la asimilación de nuevo conocimiento (feedforward) y la explotación de aquello que ya se ha aprendido (feedback).

El cambio organizacional se puede decir que es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Carreazo, 2014).

Los cambios según el autor se originan por la interacción de fuerzas en dos sentidos:

- ❖ Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- ❖ Externas: son aquellas que provienen de fuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno. Son muestras de esta fuerza los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, etc.

Carreazo (2014) plantea que se puede considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia, pues de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, lo que se expresa para traer a colación el aprendizaje. En definitiva, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, y tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas. Nosotros somos de la opción de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, siendo importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- ✓ El aprendizaje involucra cambio
- ✓ Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conducta
- ✓ Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

El mismo autor refiere que las empresas del primer tipo están preocupadas por sobrevivir y sus mayores esfuerzos se dirigen a resolver los problemas del día a día de tal forma que se garantice su permanencia en el mercado. Las del segundo están interesados en intervenir en su entorno de manera innovadora, para posicionar nuevos productos o nuevos servicios, primero que la competencia. El éxito de las empresas en el contexto del cambio, depende en gran medida a la forma como se les enseña a interactuar y a pensar. Senge<sup>3</sup> considera que para aprender de una manera correcta se debe desaprender muchas cosas que obstaculizan el proceso de aprendizaje dentro de las empresas. El aprendizaje organizacional influye en el proceso del cambio en la organización. Cuando ésta logra ser inteligente, los intangibles son gestionados eficientemente y la organización es considerada como un sistema vivo muy complejo, en el cual la información y el conocimiento son los recursos que ayudan al desarrollo del cambio hacia el aprendizaje individual y organizacional. La gestión en la organización moderna se ha tornado muy compleja. El carácter sistémico de sus funciones y procesos, el capital humano, las tecnologías, la información y otros elementos han influido en que la organización necesite constantemente de un proceso de cambio; el cual ha sido tratado desde épocas pasadas. Este nuevo siglo ha revolucionado grandemente el proceso del cambio a nivel global y dentro de la organización (Carreazo, 2014).

Entendemos que ciertas condiciones epistémicas e institucionales de la ciencia psicológica y social, de los contextos de la teoría organizacional y de la propia ciencia cognitiva, hacen que el avance en tales tipos de abordaje no resulte hoy favorecido ni alentado, en particular por los profundos divorcios entre los mundos académicos y los mundos de la práctica y las consolidadas clausuras institucionales entre los diversos ámbitos de desarrollo teórico e investigativo. Numerosos elementos conceptuales que en el estudio de los casos de transformación organizacional se presentan como aspectos imbricados e interdependientes, en el mundo académico y científico son tratados de manera aislada y confrontativa, sin problematización de las relaciones recíprocas e interdependencias sistémicas entre tales aspectos en juego (Montenegro y Schroeder, 2017).

---

<sup>3</sup> Peter M. Senge nació en 1947. Se graduó en Ingeniería en la Universidad de Stanford. Hizo una maestría en Social Systems Modeling en MIT. Doctorado en Management. Es el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Por otra parte, los autores anteriormente mencionados asumen que las perspectivas interesadas particularmente en la problemática del conocimiento y la innovación en la organización, que reconocen el carácter de la organización como entidad cognitiva, si bien registran instancias de diálogo entre sí, no registran diálogo con los desarrollos de la cognición distribuida, la cognición situada, la cognición extensa, la filosofía de la mente o las perspectivas evolutivas contemporáneas sobre los sistemas en desarrollo.

### **3. Metodología.**

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 315 trabajadores de cuatro hoteles pertenecientes a la Empresa Turística Cayo Largo, partiendo de que las grandes empresas se constituyen de 501 empleados en adelante (INEGI, 2014).

El trabajo de investigación que se llevó a cabo es de enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal. Cuantitativo, ya que los datos numéricos muestran cuantía, descriptiva porque se indaga en la descripción de tendencias de un grupo determinado y transversal porque no existe continuidad en el estudio, en el eje del tiempo. Se emplea una muestra intencional, técnica no probabilística, ya que la muestra se identifica, principalmente, por conveniencia, si bien es considerada de utilidad como menciona Hernández et.al. (2010) para el diseño de ciertos tipos de estudio.

Los datos cuantitativos se procesaron a través del programa estadístico SPSS, utilizando la estadística descriptiva, con el propósito de hallar los elementos de mayor y menor predominio en cada uno de los niveles de aprendizaje que se manifiestan en los hoteles y poder evaluar los resultados.

El instrumento utilizado fue el cuestionario sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional, el cual fue diseñado para evaluar las actividades de aprendizaje en los hoteles pertenecientes al Destino Turístico Cayo Largo. Esta técnica posibilitó la interacción (mediante preguntas escritas y entrevistas personales no estructuradas), con la población intencional seleccionada obteniéndose información significativa para dar respuesta al problema de investigación. La utilización de un cuestionario bien construido y estandarizado contribuyó a la recolección de datos de la unidad objeto de análisis en el estudio y midió el nivel relativo de aplicación de los conceptos asociados al aprendizaje organizacional y adecuados a la realidad empresarial del Destino Turístico Cayo Largo.

La realización de los instrumentos aplicados se llevó a cabo durante un período de 35 días durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2019 indistintamente. Del cuestionario aplicado a los 315 empleados que laboran en los hoteles pertenecientes a la Empresa Turística Cayo Largo, respecto a datos demográficos y factores de la región los niveles individual, grupal y organizacional se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan en el siguiente apartado.

### **4. Resultados**

En la Tabla 2 siguiente se puede observar que el porcentaje mayor corresponde al género masculino con el 83.9%; el 37.2% se encuentra en el rango de 25 a 32 años de edad; y por último en el nivel de estudios, predomina el de preparatoria, con el 39.3%.



**Tabla 2.** Datos demográficos de los trabajadores hoteles cayo largo

<b>Género</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	531	59.86
Femenino	356	40.14
<b>Edad</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
17 a 35 años	373	42.05
36 a 40 años	95	10.71
41 a 45 años	159	17.93
46 a 55 años	197	22.21
Más de 56 años	63	7.10
<b>Nivel de Estudios</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
9no grado	78	8.79
Bachiller	354	39.91
Técnico Medio	329	37.09
Superior (Licenciatura)	126	14.21

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos emitidos por el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Turística Cayo Largo.

En la Tabla 3 se muestran los factores de aprendizaje organizacional individual y el porcentaje de respuestas que en cada categoría brindaron los empleados. En esta tabla se muestra la percepción que tienen los empleados respecto a los factores de aprendizaje individual que se manifiestan en la organización.

**Tabla 3.** Factores de aprendizaje organizacional individual.

Factores	Nunca	Muy Rara Vez	Ocasionalmente	Generalmente	Casi Siempre	Siempre
1.-Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias.	4.5	12.9	25.5	31.8	11.0	14.3
2.-Las personas identifican las						

habilidades requeridas para las áreas futuras.	5.9	5.3	24.4	20.2	33.2	11.0
3.-Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje.	2.0	13.4	23.5	29.5	24.3	7.3
4.-Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear/facilitar su aprendizaje.	10.6	25.5	37.4	10.7	7.7	8.1
5.-A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional.	11.5	23.7	37.7	13.9	3.8	9.4
6.-Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje.	9.6	25.0	26.4	11.1	23.5	4.4
7.-Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional.	11.1	15.9	23.0	30.6	13.2	6.2
8.-Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros.	2.5	5.7	19.8	25.8	35.7	10.5
9.-Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar.	4.1	6.7	17.8	31.5	28.0	11.9
10.-Se incentiva a la gente a que pregunte "¿Por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización.	13.1	13.1	27.8	22.3	13.4	10.3
11.-Cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros.	9.8	15.8	25.2	23.7	18.4	7.1
12.-Se tratan a las personas con respeto.	1.1	2.9	14.0	27.7	31.5	22.8
13.-Las personas invierten tiempo creando un ambiente	1.9	7.5	18.5	26.3	28.5	17.3

de confianza entre ellos.						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la metodología usada por (De la Garza, Hernández y Amador 2014).

Considerando las respuestas de “generalmente”, “casi siempre” y “siempre” como factores favorables al aprendizaje individual y las de “nunca”, “muy rara vez” y “ocasionalmente” como desfavorables al mismo, se obtuvo que el nivel porcentual más alto correspondiente a los factores favorables los cuales se comportaron de la siguiente manera: el 57.1% de que las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias. El 64.4% de los entrevistados identifican las habilidades requeridas para las áreas futuras. El 61.1% de las personas plantean que existe una ayuda mutua en el proceso de aprendizaje. Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos con el 72.1%, y el 72% a la disposición del establecimiento de una retroalimentación honesta entre los trabajadores. El 82% refiere que se trata con respeto a los trabajadores y las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar, con un 71.4%.

Los factores desfavorables que mayor porcentaje obtienen son: Se incentiva a la gente a que pregunte “¿Por qué?” sin importar el puesto dentro de la organización con un 54%, cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros un 50.8%. Por otra parte, los trabajadores plantean que las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear/facilitar su aprendizaje con un 73.5% y a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional con un 72.9%. Otro de los factores con porcentaje desfavorable es que el personal no concibe en su mayoría los problemas como oportunidades de aprendizaje a un 61%. En la tabla 4 se muestra el porcentaje de empleados que dieron respuesta a los factores de aprendizaje grupal que se manifiestan en la organización.

**Tabla 4.** Factores de aprendizaje organizacional grupal.

Factores	Nunca	Muy Rara Vez	Ocasionalmente	Generalmente	Casi Siempre	Siempre
1.-Libertad para adaptar metas según necesidades.	11.2	17.4	27.1	17.3	16.4	10.6
2.-Igualdad en el trato grupal sin Importar características personales	6.4	15.1	12.2	27.6	20.7	18.0

3.-Dinámica centrada en la tarea del grupo.	3.4	5.5	18.9	23.5	35.0	13.7
4.-Generación de ideas como resultado de discusiones e información recopilada por ellos.	12.3	14.9	27.7	20.3	15.2	9.6
5.-Retribución al logro del grupo.	5.9	7.1	11.8	35.3	29.3	10.6
6.-Confianza en que la organización respeta sus ideas.	6.1	7.1	15.2	31.5	26.9	14.2

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la metodología usada por (De la Garza, Hernández y Amador 2014).

Como se muestra en la tabla, los factores más favorables son: Igualdad en el trato grupal sin importar características personales con un 66.3% y confianza en que la organización respeta sus ideas con el 72.6%. Los factores que muestran resultados negativos con un nivel porcentual mayor son: Generación de ideas como resultado de discusiones e información recopilada por ellos, que se promedia un 54.9. %, y el de libertad para adaptar metas según necesidades con el 55.7%. En la tabla 5 siguiente se muestra el porcentaje de empleados que respondió en cada categoría respecto a los factores de aprendizaje organizacional que se manifiestan en la organización.

**Tabla 5.** Factores de aprendizaje organizacional.

Factores	Nunca	Muy Rara Vez	Ocasionalmente	Generalmente	Casi Siempre	Siempre
1.- Se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas de diferentes medios, como sistemas de sugerencias, boletines electrónicos o reuniones de grupos primarios.	14.3	26.1	18.7	18.2	12.4	10.3

2.-Se le permite a la gente conseguir información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente.	1.2	5.5	18.3	29.2	32.0	13.7
3.-Mantiene una base de datos actualizada sobre las habilidades de los empleados.	4.1	7.5	14.9	32.0	27.5	14.0
4.-Crea sistemas para medir diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado.	11.9	15.0	26.4	23.6	9.4	13.7
5.-Se ofrecen cursos de adiestramiento para todos los empleados.	8.4	13.5	24.5	21.0	21.6	11.0
6.-Los resultados de entrenamiento se evalúan en función del tiempo y recursos invertidos.	2.7	7.2	14.5	25.3	32.0	18.3
7.- Se hace reconocimiento a personas proactivas.	4.3	8.4	12.3	30.4	31.6	13.0
8.- Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo.	13.8	15.8	23.3	21.3	11.8	14.0
9.- Se invita a las personas a que contribuyan a la misión de la misma.	19.6	18.0	15.7	15.0	17.5	14.2
10.- Se le da a las personas control sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo.	1.0	4.1	17.8	35.2	27.7	14.2
11.- Apoya a los empleados que logran riesgos calculados.	1.7	4.8	17.3	33.3	28.7	14.2
12.- La visión de la organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.	1.2	7.7	13.5	32.3	30.4	14.9
13.- Se ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar.	15.3	21.6	19.9	18.7	13.8	10.7

14.- Las personas se incentivan a que piensen en una perspectiva global.	15.9	19.3	24.4	18.0	12.2	10.2
15.-Se promueve a que la opinión del cliente sea considerada en la toma de decisiones.	2.4	8.2	18.3	30.1	25.1	15.9
16.-En el impacto de la toma de decisiones se considera la moral de empleado.	5.7	8.4	17.0	33.7	21.5	13.7
17.- Trabajan junto con su entorno externo para satisfacer necesidades humanas.	1.7	7.2	14.7	34.2	24.6	17.6
18.- Se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de los demás.	4.2	8.0	20.4	23.9	26.7	16.8
19.- Los líderes brindan por lo general el apoyo en oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.	8.7	14.6	15.2	24.3	20.8	16.4
20.-Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.	3.6	6.4	17.8	30.6	26.7	14.9
21.- Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización.	8.0	15.4	25.7	25.5	14.3	11.1
22.- El líder entrena a aquellos que le siguen.	2.7	7.0	13.4	32.3	28.0	16.6
23.-Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados.	10.6	16.0	32.0	15.0	12.8	13.6
24.- Los líderes se aseguran de que las	1.9	6.0	16.9	29.2	28.4	17.6

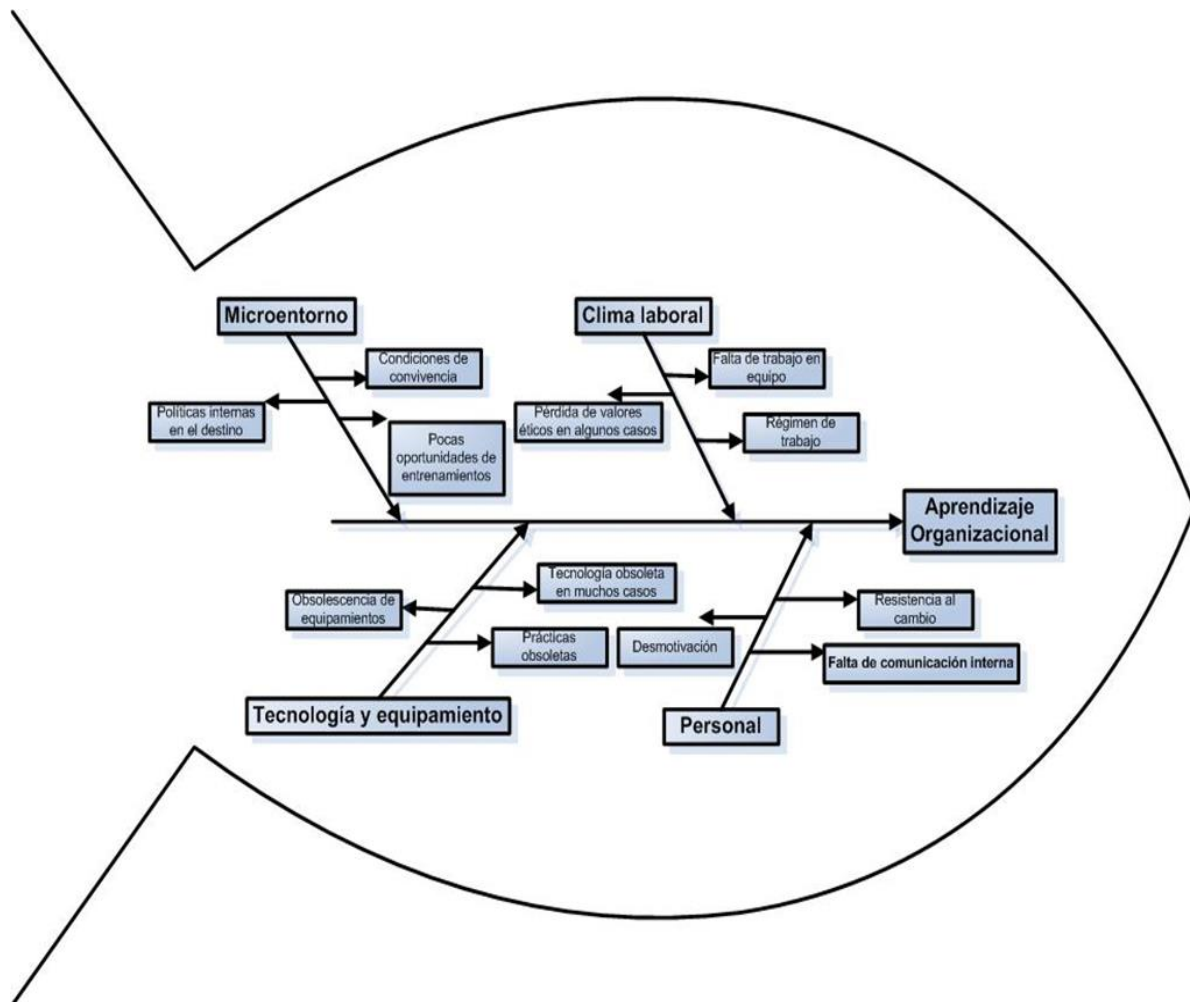
acciones de la organización consistentes con sus valores.					
---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología usada por (De la Garza, Hernández y Amador 2014).

Como se muestra en esta tabla anterior, los factores más favorables son: a los trabajadores se les permite conseguir información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente con un 74.9%. Un 73.5% de los entrevistados refieren que existe una base de datos actualizada sobre las habilidades de los empleados. Referente al otorgamiento de cursos de adiestramiento para todos los trabajadores se enmarca en un 53.6%. Los resultados de entrenamiento se evalúan en función del tiempo y recursos invertidos a un 75.6%. Se realiza reconocimiento a las personas proactivas con un 75%. Se le da a las personas control sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo con un 77.1%. Se apoyan a los empleados que logran riesgos calculados a un 76.2%. Un 77.6% plantea que la visión de la organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo. Se promueve que la opinión del cliente sea considerada en la toma de decisiones con un 71.1%. En el impacto de la toma de decisiones se considera la moral del empleado a un 68.9%. Los líderes brindan por lo general el apoyo en oportunidades de aprendizaje y entrenamiento con el 61.5%, así como que comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas de directrices de la organización con un 72.2%, y por último los líderes entrenan a aquellos que le siguen con un 76.9%.

Los factores desfavorables son: Se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas de diferentes medios, como sistemas de sugerencias, boletines electrónicos o reuniones de grupos primarios con un 59.1%. Se crean sistemas para medir diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado con un 53.3%. Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo con el 52.9%, las personas se incentivan a que piensen en una perspectiva global, muestra el 59.7% y por último, el 53.3% el que se invita a las personas a que contribuyan a la misión de la misma. Otro de los factores que muestran resultados negativos es el caso de que los líderes no buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para sus empleados con un 58.4% y no se ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar este último con un 56.8%.

Otra de las herramientas utilizadas para el análisis del problema de investigación es el diagrama causa y efecto o Espina de Pescado a través del cual se logró identificar el problema de la presente investigación el cual se definió en el proyecto de la misma (Figura 2). En este sentido, hoy los hoteles del Destino Turístico Cayo Largo experimentan cambios sustanciales desde el punto de vista de las estrategias de dirección sin embargo el aprendizaje organizacional no es concebido de manera holística por todas las entidades pertenecientes a la Empresa Turística Cayo Largo fundamentalmente sus Hoteles.

**Figura 2.** Diagrama espina de pescado. Aprendizaje Organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia.

Partiendo de la delimitación del problema que hoy presentan los hoteles como empresas de servicios asociado al aprendizaje en la organización, como se observa en la Figura 2, las causas fundamentales que inciden negativamente en el logro de los factores que intervienen en el proceso de aprendizaje organizacional son: el clima laboral y el personal. Estas causas están determinadas e inciden directamente en el problema ya que en el primer caso como subcausas se definen las siguientes:

- Pérdida de valores éticos en algunos casos.
- Falta de trabajo en equipo.



- Régimen de trabajo de 12 horas lo cual provoca agotamiento en el personal transcurrido los 15 días aproximadamente de los 20 planificados de acuerdo al sistema de trabajo en el Destino Turístico Cayo Largo.

En segundo lugar, el personal identificado como la segunda causa que incide directamente en el problema de falta de enfoque hacia el aprendizaje organizacional, se delimitan subcausas que impiden el buen desarrollo del proceso en cuestión en este caso:

- Desmotivación del personal por diversas causas asociadas a una mala gestión del mismo.
- Resistencia al cambio.
- Falta de Comunicación Interna, lo cual ocasiona fisuras en el Sistema Interno de Comunicación, factor determinante en la formación de la cultura organizacional y elemento fundamental en el proceso de aprendizaje organizacional.

## **5. Discusión y Conclusiones.**

Después de analizar y evaluar los factores del Aprendizaje Organizacional en los hoteles del Destino Turístico Cayo Largo y sus implicaciones en la Cultura organizacional, se visualiza la necesidad de buscar una vía para hacer del Aprendizaje Organizacional un acto cotidiano dentro de la organización como estrategia de dirección en función del perfeccionamiento empresarial y mejoramiento de los servicios al cliente. Partiendo del cambio que experimentan actualmente las empresas y debido a las transformaciones que ocurren en el mundo constantemente, los empleados dentro de la organización necesitan capacitarse para enfrentar las exigencias globales con el fin de brindarle a su organización competitividad y aumento de utilidad, que no solo se expresará en sus cifras sino en el talento humano que constituya.

Actualmente lo más tangible dentro de las organizaciones son las barreras al aprendizaje, que se ven a diario, ya que hay personas que son demasiado individualistas y no saben trabajar en equipo, mientras que las tendencias actuales en administración de empresas inducen hacia el trabajo en equipo y la integración de los empleados, y por esta razón ya las estructuras no son verticales, sino que han evolucionado hacia organigramas horizontales que acerquen cada vez más al gerente y sus subalternos.

De la misma manera se encuentran muchos errores que cometen día a día los integrantes de la organización, justificándose en otros o pensando que ya todo está aprendido y que la experiencia es la que da facilita el aprendizaje. Se necesita, en fin, aprender a adaptarse a lo nuevo, a lo que constantemente se impone, para no caer en paradigmas que impidan el conocimiento.

La principal estrategia que llevar cabo por las empresas de hoy en día incluyendo los hoteles como parte del sistema empresarial cubano, es modificar el pensamiento del personal a que trabaje de forma individual para bajar el nivel de dificultad en el trabajo en equipo, que es, en definitiva, uno de los mayores retos que se deben manejar en estos tiempos, ya que, solo dependerá de los procedimientos y como estos sean administrados para un aprendizaje organizacional exitoso y los procesos que conlleven a un método más eficiente y eficaz. En este sentido la presente investigación ha demostrado mediante un diagnóstico específico que existen deficiencias en el Destino Turístico Cayo Largo con respecto al aprendizaje organizacional partiendo de que existen problemas asociados a los factores que determinan el éxito del proceso (individual, grupal y organizacional, así como pérdida de elementos asociados a la cultura organizacional que determinan el desarrollo institucional basado en las políticas y regímenes internos de trabajo.

## Referencias

- Alcid, J; Lugo, D. (2008). *Estado del arte del aprendizaje organizacional con relación al aprendizaje individual y la cultura*. Bogotá, D.C.: Pontifica Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9121/tesis199.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Carreazo, O.R (2014). *El Aprendizaje Organizacional como Factor de Cambio en la Empresa*. Cartagena de Indias D.T. y Cultural.Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en: <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/1835/1/EI%20APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20COMO%20FACTOR%20DE%20CAMBIO.pdf>
- De la Garza, I.; Hernández, N.; Amador; I.G. (2014). Niveles de Aprendizaje Organizacional. Gestión de las Organizaciones rumbo al 3er milenio “De la Regionalización a la Globalización.” *XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Durango. México. Disponible en: [http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/NIVELES\\_DE\\_APRENDIZAJE\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/NIVELES_DE_APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf).
- Del Rio, J.; Santisteban, F. (2011). Perspectivas del Aprendizaje Organizacional como Catalizador de Escenarios Competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19 (26) 247-266. Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415008.pdf>.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (s.f.). *Metodología de la investigación*. Disponible en: [http://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf](http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf).
- INEGI, (2015). *Micro, pequeña y mediana empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2014*. México. Disponible en [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf).

- Montenegro, S.G. y Schroeder I.K. (2017). Innovación, Creatividad y Aprendizaje Organizacional: Desafíos de la Práctica Profesional. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología. II Congreso Internacional de Psicología- V Congreso Nacional de Psicología "Ciencia y Profesión"*, 2 (1): 74-88. Disponible en: [www.revistas.unc.edu.ar/index.php/aifp](http://www.revistas.unc.edu.ar/index.php/aifp)
- Rosas, R. (2014). *El aprendizaje organizacional motor de cambio en las organizaciones. Universidad de Guadalajara. México.* Disponible en: [http://www.ecorfan.org/bolivia/series/Topicos%20Selectos%20de%20Recursos\\_II/articulo%204.pdf](http://www.ecorfan.org/bolivia/series/Topicos%20Selectos%20de%20Recursos_II/articulo%204.pdf)