



**“CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNITED
AIRLINES, CHILE. PERSPECTIVA DE LOS
TRABAJADORES”**

Parte II

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Bibiana Marín Poveda

Profesor Guía: Sr. José Antonio Muga

Santiago, mayo de 2017

“CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNITED AIRLINES, CHILE. PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES”

Resumen

El mercado aéreo de transporte pasajeros está en permanente cambio, con tecnologías que proliferan, competidores que se multiplican y una permanente demanda por innovación y mejora continua en todos los procesos, a fin de mantener altos estándares de eficiencia, competitividad y satisfacción de los clientes. Esto ha llevado a que las empresas sean hábiles aprendices de los procesos y sus resultados, transformándose en organizaciones que aprenden. Estas organizaciones de aprendizaje se caracterizan por la gestión del conocimiento –de la compañía, los empleados, los líderes y el entorno empresarial- para desarrollar estrategias y estilos de dirección que favorezcan el aprendizaje y desaprendizaje organizacional.

United Airlines, Inc. (UAL) en diciembre de 2014 comenzó operaciones en Chile, con vuelos diarios a Estados Unidos, Canadá, México, Europa, África, Asia y Medio Oriente. El equipo humano de UAL Chile, con asiento en Santiago, recibe capacitación y asesoría con la finalidad de hacer de la compañía una organización exitosa y orientada a la satisfacción de los clientes. Para ello, se ha definido un modelo de liderazgo que describe dimensiones, competencias, comportamientos y estándares de rendimiento, de conocimiento de todos los trabajadores. Esta situación hace de UAL –desde un punto de vista teórico- una organización de aprendizaje con liderazgo transformacional.

Con el objeto de conocer, desde la perspectiva de los trabajadores, el proceso de aprendizaje organizacional que desarrolla UAL Chile, se llevó a cabo una investigación que busca responder si la estructura organizacional y el liderazgo de directivos y jefaturas permiten afirmar que la compañía es una organización de aprendizaje.

Metodológicamente, la investigación es mixta, descriptiva, no experimental y transversal. La muestra fue de tipo censal, con el 92% de empleados consultados. La información se recolectó mediante la aplicación de una encuesta sobre liderazgo y aprendizaje organizacional y la recopilación de documentación administrativa de la empresa. Los datos de la encuesta fueron analizados mediante el SPSS y la información secundaria fue sometida a análisis de contenido temático.

Los resultados indican que si bien a partir de la documentación de la compañía, UAL puede ser considerada una organización de aprendizaje, no ha sido posible caracterizarla como tal. En cuanto a la visión de los trabajadores, se observa que la información de la empresa no es manejada de forma equitativa entre sus empleados. Por otra parte, se aprecian asimetrías en el dominio de las competencias que deben manejar los líderes de la compañía. En síntesis, todo apunta a que a pesar que UAL Chile declara ser una organización gestionadora del conocimiento, desde la perspectiva de sus empleados, aún está distante de ello.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, United Airlines.

Índice de Contenidos

Parte II

Resumen	30
III. Diseño Metodológico	37
3.1. Enfoque	37
3.2. Diseño	37
3.3. Población y Muestra	38
3.4. Recolección de Información	38
3.5. Procesamiento y análisis de los datos	39
IV. Resultados	40
4.1. El Modelo de Liderazgo en UAL	40
4.2. El Liderazgo Transformacional en UAL: LA Visión de los Trabajadores	44
4.3. El Aprendizaje Organizacional en UAL: La Visión de los Trabajadores	46
V. Discusión	55
Referencias Bibliográficas	59
Anexos	64
Anexo N°1. Encuesta sobre liderazgo y aprendizaje organizacional.	

Índice de Ilustraciones

Figura N° 1. Proceso de la Gestión del Conocimiento

Figura N°2. Dimensiones del Modelo de Liderazgo de United

Figura N°3. Competencias del Líder United

Índice de Tablas

Tabla N° 1. Personal de United Airlines, Chile

Tabla N° 2. Conocimiento de la misión de UAL

Tabla N° 3. Conocimiento de la visión de UAL

Tabla N° 4. Conocimiento de los valores de UAL

Tabla N° 5. Competencias modeladoras de los líderes de UAL

Tabla N° 6. Competencias para fomentar el trabajo en equipo en UAL

Tabla N° 7. Competencias de líderes para alcanzar resultados

Tabla N° 8. Competencia de líderes para pensar estratégicamente

Tabla N° 9. “Las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo”

Tabla N° 10. Ítem “En esta entidad las personas producen conocimiento ensayando y probando”

Tabla N° 11. Ítem “Las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad”

Tabla N° 12. Ítem “En esta organización los trabajadores aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior”

Tabla N° 13. Ítem “En la entidad las personas aprenden mediante el diálogo con otros trabajadores”

Tabla N° 14. Ítem “Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo”

Tabla N° 15. Ítem “Las personas de la entidad aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo”

Tabla N° 16. Ítem “Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo”

Tabla N° 17. Ítem “Las personas de la entidad logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo”

Tabla N° 18. Ítem “El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros”

Tabla N° 19. Ítem “Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común”

Tabla N° 20. Ítem “La entidad responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido”

Tabla N° 21. Ítem “La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella”

Tabla N° 22. Ítem “La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella”

Tabla N° 23. Ítem “En la entidad a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando”

Tabla N° 24. Ítem “Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus funciones”

Tabla N° 25. Ítem “La entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento”

Tabla N° 26. Ítem “Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales”

Tabla N° 27. Ítem “La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento”

Tabla N° 28. Ítem “La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros”

Tabla N° 29. Ítem “Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten”

Tabla N° 30. Ítem “Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces”

Tabla N° 31. Ítem “Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido”

Tabla N° 32. Ítem “La entidad capacita a sus trabajadores”

Tabla N° 33. Ítem “La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores”

Tabla N° 34. Ítem “La capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al trabajo”

Tabla N° 35. Ítem “La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella”

Tabla N° 36. Ítem “Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad a la que ingresa”

Tabla N° 37. Síntesis de dimensiones del aprendizaje organizacional en UAL.

III. Diseño Metodológico

3.1. Enfoque

A partir de la pregunta de investigación y los objetivos que se plantearon, la presente fue concebida como una investigación mixta de alcance descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Es mixta porque ha permitido, desde la perspectiva de los trabajadores, caracterizar el tipo de liderazgo ejercido e identificar la medida en que la empresa propicia el aprendizaje y cuáles son los ámbitos que lo favorecen (investigación cuantitativa). Complementariamente, desde una mirada cualitativa, se ha analizado documentación de UAL a fin de determinar si el liderazgo promovido por la empresa favorece el desarrollo de aprendizaje organizacional.

Es descriptivo porque permite conocer la forma en que los trabajadores de UAL Chile, evalúan el proceso de aprendizaje organizacional en la empresa.

3.2. Diseño

La investigación implicó la utilización de un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Es no experimental porque no ha habido manipulación o control deliberado de las variables (Rodríguez y Valleoriola, 2009), sino que ellas fueron observadas en su ambiente natural. El carácter transversal o transeccional está dado por la decisión de realizar la recolección de los datos en un momento único, es lo que Hernández, Fernández y Baptista (2010) y Briones (2002) describen como la toma de una fotografía de algo que sucede; esto ocurrió en septiembre de 2016. Y es descriptivo porque el objetivo del estudio fue indagar en las características que asume el proceso de aprendizaje organizacional en UAL, desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa, filial Chile.

3.3. Población y Muestra

Definida una población como el conjunto de la totalidad de los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2010), dicho universo para este estudio estuvo conformado por la totalidad de los trabajadores de UAL, Chile, según se indica en la Tabla N° 1.

Tabla N°1. Personal de United Airlines, Chile.

Cargo	Cantidad
Country Sales Manager	1
Account Managers	3
Inside Sales	1
Inside Sales Cargo	1
Supervisor City Ticket Office	1
City Ticket Office Sales Representative	3
Group Agent	1
Administration Manager	1
Airport Manager	1
TOTAL	13

Fuente: elaboración propia, julio 2016.

Al considerar lo reducido del tamaño de la representación de UAL en Chile, se resolvió que la totalidad de los empleados de la compañía sería encuestada, por lo que se trabajó con una muestra de tipo censal.

3.4. Recolección de Información

Para generar la información requerida se diseñó una encuesta sobre liderazgo y aprendizaje organizacional (ver Anexo N°1), estructurada en tres secciones: a) antecedentes del encuestado, b) liderazgo en la empresa, y c) niveles y condiciones de aprendizaje organizacional.

La validación del instrumento se realizó mediante el procedimiento de juez experto. Para ello se recurrió a un profesional del área de las Ciencias Sociales con grado de Magíster, quien evaluó las secciones de antecedentes generales de los encuestados y sobre liderazgo en la empresa. La tercera

sección del cuestionario correspondió a uno tipo Likert, diseñado y validado por Castañeda y Fernández (2007). Éste presenta cinco niveles de respuesta: 1) nunca, 2) casi nunca, 3) a veces, 4) frecuentemente, y 5) muy frecuentemente. Consta de 28 ítems que consultan sobre las áreas de: aprendizaje individual (ítems 1 al 4), aprendizaje grupal (ítems 5 al 9), aprendizaje organizacional (ítems 10 al 14), cultura del aprendizaje organizacional (ítems 15 al 19), transferencia de información (ítems 20 al 23) y formación (ítems 24 al 28).

El cuestionario de la encuesta fue aplicado al 92% de los trabajadores de UAL en Chile. Solamente hubo un empleado no encuestado, quien al momento de la aplicación del instrumento se no encontraba disponible.

La segunda fuente de información fue documentación propia de la empresa, referida al modelo de liderazgo de la compañía. Estos documentos fueron los siguientes: 1) United's leadership model. Competency, definitions and behaviors, 2) United's leadership model, y 3) United leadership model self-assessment.

3.5. Procesamiento y análisis de los datos

Una vez que los cuestionarios de la encuesta fueron aplicados, la información obtenida fue procesada utilizando el Statistic Package Social Sciences (SPSS), versión 20. Para el tratamiento de los datos se consideró el ordenamiento en tablas de frecuencias.

En el caso de la información secundaria, correspondiente al modelo de liderazgo de UAL, se aplicó el análisis de contenido temático (Vázquez, 1996).

IV. Resultados

4.1. El Modelo de Liderazgo en UAL

United Airlines, durante los primeros meses de 2015, definió el “Modelo de Liderazgo de United”, en adelante MLU. Éste se compone de dimensiones, competencias y comportamientos, por una parte, y entrega estándares de rendimiento, preguntas para entrevistas de procesos de selección y contenidos para la formación y desarrollo de sus colaboradores, por otra.

La empresa declara que contar con un liderazgo de calidad determina la capacidad para ofrecer un gran servicio a los clientes y ser una organización exitosa.

Se han definido cuatro grandes dimensiones que, consideradas en su conjunto, son la base de lo que en la compañía significa ser un líder. Estas dimensiones son modelación del carácter, fomento del trabajo en equipo, producción de resultados y pensamiento estratégico. A su vez, cada dimensión se compone de competencias básicas que se espera de cada administración y cada empleado administrativo. Así, se plantea que un líder United **modela carácter, fomenta el trabajo en equipo, produce resultados y piensa estratégicamente.**

Adicionalmente, la compañía provee a cada uno de sus empleados un documento de autoevaluación que le permite familiarizarse con los comportamientos asociados al MLU e identificar su nivel de desarrollo de las fortalezas y habilidades de liderazgo, y puede ser aplicado en forma individual o en equipo a fin de alcanzar una visión holística de las capacidades del equipo de trabajo. Esta autoevaluación es también utilizada para planificar el desarrollo individual, retroalimentar a los empleados y el desarrollo de equipos y empleados (United Airlines, 2015c). En caso de que un empleado o un equipo requiera de mayores especificaciones o necesite aclarar dudas o consultas sobre el MLU, se cuenta con una plataforma de apoyo vía correo electrónico: talentmanagement@united.com.

Figura N°2. Dimensiones del Modelo de Liderazgo de United.



Fuente: United Airlines, febrero 2015.

Según se observa en las Figuras N°2 y N°3, en la dimensión modelamiento del carácter, se indica que un líder United es reflejo de integridad, honestidad y valor y que trata a los demás con dignidad y respeto. Para la compañía, los líderes auténticos son genuinos, confiables, saben relacionarse y cuentan con las competencias de la autenticidad, valentía, empatía y transparencia. La **autenticidad** se expresa manteniendo un férreo compromiso con la seguridad, la ética y el servicio que caracterizan a UAL; ser **valiente** es defender lo correcto, aunque ello signifique tomar una decisión impopular, en beneficio de la empresa y sus clientes; ser **empático** es ser capaz de ver las cosas desde la perspectiva de otra persona, mostrar compasión y responder de manera apropiada, y se demuestra con una verdadera preocupación e interés por el bienestar de los demás; un líder **transparente** hace lo necesario para garantizar que sus compañeros, subordinados y administradores cuenten con la información que requieren para realizar su trabajo.

Como fomentador del trabajo en equipo, un líder United inspira una visión de futuro y trabaja con los otros para alcanzar metas comunes y tiene las competencias de empoderamiento, inspiración, desarrollo, comunicación e inclusión. Un líder **empodera** a su equipo para que sea capaz de tomar decisiones informadas e independientes, demostrando confianza en las capacidades de los demás; **inspira** a los miembros del equipo mediante la articulación de una visión de futuro emocionante y positiva, celebrando los éxitos del equipo; utiliza habilidades de comunicación efectiva para transmitir pasión y optimismo;

favorece el **desarrollo** de los miembros del equipo mediante la identificación de oportunidades de crecimiento y está dispuesto a invertir en recursos y capacitación para apoyar la adquisición y fortalecimiento de habilidades; reconoce que la **comunicación** implica tanto saber escuchar como transmitir un mensaje coherente y convincente, ajustando su mensaje para la audiencia y reconociendo los comentarios y preocupaciones de los demás; y mediante la **inclusión** es capaz de construir un sentido de comunidad y entender que los puntos de vista de los individuos son únicos y variados.

Figura N°3. Competencias del Líder United.



Fuente: United Airlines, febrero 2015.

En tanto productor de resultados, un líder United trabaja para los clientes, los accionistas y otros, su actuación se guía por las competencias de rendición de cuentas, mejora de procesos, agilidad y ejecución. Es **responsable** de la rendición de cuentas para dar seguimiento a sus compromisos y a los del equipo, individual y colectivamente; centrarse en la **mejora de los procesos** permite comprender el beneficio de reflexionar sobre los éxitos y los errores del pasado, promover el cambio y evaluar los beneficios y riesgos que implica; ser **ágil** es ser capaz de identificar rápidamente las prioridades nuevas e inesperadas y responder adecuadamente a ellas, mostrando iniciativa y disposición para ayudar a otros durante el proceso de cambio; debe **ejecutar** sus objetivos y alcanzar resultados de negocios tangibles y, ante los desafíos y dificultades, inspiran a los otros a ser persistentes y orientarse hacia objetivos comunes.

Un líder United que piensa estratégicamente toma decisiones concienzudas, muestra buen juicio y sabe utilizar su experiencia, y sus competencias básicas son la experiencia, la innovación, la visión para los negocios y el buen juicio. La **experiencia** le facilita aplicar sus conocimientos para prevenir y planificar el futuro y pensar de manera estratégica para desarrollar y poner en práctica nuevas ideas, y cuenta con el autoconocimiento necesario para desarrollar sus propias habilidades y aprovechar la experiencia de los demás; ser **innovador** le permite desarrollar soluciones creativas a los problemas y producir resultados mediante la mejora de productos y procesos, animando a otros a hacer lo mismo; la **visión para los negocios** hace posible que tome decisiones alineadas con los objetivos estratégicos y financieros de la compañía, a fin de responder a los desafíos con soluciones sostenibles a largo plazo; el **buen juicio** favorece asegurar que las decisiones y planes estén alineados con las expectativas de los actores y, especialmente, con los clientes.

Según se observa en las tablas N° 2 y N° 4, el 91,7% de los empleados de UAL Chile conoce con claridad la misión y los valores de la compañía. En el caso de la visión, solamente uno de cada tres empleados declara saber cuál es la visión de la empresa (ver Tabla N° 3).

Tabla N° 2. Conocimiento de la misión de UAL.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	91,7
No	1	8,3
Total	12	100,0

Tabla N° 3. Conocimiento de la visión de UAL.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	66,7
No	4	33,3
Total	12	100,0

Tabla N° 4. Conocimiento de los valores de UAL.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	91,7
No	1	8,3
Total	12	100,0

4.2. El Liderazgo Transformacional en UAL: La Visión de los Trabajadores

Consultados sobre el rol de los líderes, la totalidad de los empleados considera que ellos promueven el aprendizaje. Según dimensiones constituyentes del modelo de liderazgo en UAL, en cuanto al **modelamiento del carácter** (Tabla N°5), los trabajadores valoran como la competencia más desarrollada por los líderes a la **empatía** (50%); luego hay un reconocimiento a la **transparencia** (33,3%) y la **autenticidad** (16,7%). La competencia no visualizada en los líderes es la capacidad de defender lo correcto (**valentía**), aunque ello signifique tomar una decisión impopular, en beneficio de la empresa y sus clientes.

Tabla N° 5.

Competencias modeladoras de los líderes de UAL.

Competencia	Frecuencia	Porcentaje
Autenticidad	2	16,7
Empatía	6	50,0
Transparencia	4	33,3
Valentía	0	0,0
Total	12	100,0

Tabla N° 6.

Competencias para fomentar el trabajo en equipo en UAL.

Competencia	Frecuencia	Porcentaje
Empoderamiento	2	16,7
Desarrollo	1	8,3
Comunicación	8	66,7
Inclusión	1	8,3
Total	12	100,0

En cuanto al reconocimiento de las habilidades presentes en los líderes que permiten el **fomento y desarrollo del trabajo en equipo en UAL** (Tabla N° 6), los empleados identifican a la **comunicación** como la competencia más desarrollada, tres de cada cuatro empleados así lo manifiestan; le siguen el **empoderamiento** (16,7%), las habilidades de **desarrollo**, entendidas como aquellas para identificar oportunidades de crecimiento y fortalecimiento de las habilidades de los trabajadores (8,3%); a su mismo nivel se identifica la capacidad de **inclusión** (8,3%).

Según se observa en la Tabla N° 6, en la dimensión del líder como fomentador del trabajo en equipo, la totalidad de los colaboradores de UAL en Chile indica que los líderes no logran articular una visión de futuro con los éxitos del equipo y la trasmisión de pasión y optimismo (competencia de **inspiración**). Esta situación, inicialmente, podría estar explicando el hecho que un tercio de los empleados declare desconocer la visión de la compañía.

En tanto productor de resultados, de acuerdo con la Tabla N° 7, la competencia mayormente reconocida en los líderes de UAL Chile, es su capacidad para la **ejecución** de los objetivos y logro de negocios (75%); luego siguen la capacidad de centrarse en la **mejora de procesos** (16,7%) y la responsabilidad en la **rendición de cuentas** (8,3%). De las competencias asociadas a esta dimensión del modelo de liderazgo UAL, aquella referida a la **agilidad** para identificar prioridades, responder a ellas con iniciativa y disposición no es visualizada en los líderes.

Tabla N° 7.

Competencias de líderes para alcanzar resultados.

	Frecuencia	Porcentaje
Rendición de cuentas	1	8,3
Mejora de procesos	2	16,7
Ejecución	9	75,0
Agilidad	0	0,0
Total	12	100,0

Tabla N° 8.

Competencia de líderes para pensar estratégicamente.

	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	4	33,3
Innovación	3	25,0
Visión para los negocios	3	25,0
Buen juicio	2	16,7
Total	12	100,0

En la dimensión pensar estratégicamente, según se observa en la Tabla N° 8, la competencia más reconocida en los líderes de UAL es la **experiencia** propia y el conocimiento de la experiencia de los demás (33,3%); una cuarta parte de los empleados identifica como competencia que permite a los líderes el desarrollo de un pensamiento estratégico el hecho de ser **innovadores** (25%) y tener **visión para los negocios** (25%), y el 16,7%, en tanto, valora el **buen juicio** del líder.

4.3. El Aprendizaje Organizacional en UAL: La Visión de los Trabajadores

Puesto que en la evaluación de la visión de los trabajadores acerca de si la empresa es un espacio propicio para el desarrollo de aprendizaje organizacional, se aplicó un cuestionario tipo Likert, diseñado y validado por Castañeda y Fernández (2007), a continuación se analizan las respuestas según dimensiones: a) aprendizaje individual, b) aprendizaje grupal, c) aprendizaje organizacional, d) cultura del aprendizaje organizacional, e) transferencia de información y f) formación.

4.3.1. Dimensión aprendizaje individual

En cuanto al aprendizaje individual, en los empleados se observa la importancia atribuida al hecho de aprender en la interacción con los demás, ya sea mediante la observación de lo que hacen los demás (Tabla N° 9), el ensayo y error (Tabla N° 10), o siguiendo las indicaciones de la jefatura o supervisores (Tabla N° 12).

Tabla N° 9. Ítem “Las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	3	25,0
Frecuentemente	6	50,0
Muy frecuentemente	3	25,0
Total	12	100,0

Tabla N° 10. Ítem “En esta entidad las personas producen conocimiento ensayando y probando”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	3	25,0
Frecuentemente	4	33,3
Muy frecuentemente	5	41,7
Total	12	100,0

Cuando el aprendizaje individual depende de la revisión y lectura en solitario desde documentos escritos dispuestos por la organización, es cuando menos frecuente es el aprendizaje (Tabla N° 11).

Tabla N° 11. Ítem “Las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	6	50,0
Frecuentemente	2	16,7
Muy frecuentemente	3	25,0
Total	12	100,0

Tabla N° 12. Ítem “En esta organización los trabajadores aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	3	25,0
Frecuentemente	4	33,3
Muy frecuentemente	4	33,3
Total	12	100,0

4.3.2. Dimensión aprendizaje grupal

Existe una opinión generalizada que los mayores aprendizaje en UAL se logran cuando éste va asociado al trabajo en equipo (Tabla N° 17), ya sea mediante el diálogo con otros compañeros de trabajo (Tabla N° 13) o cuando forman parte de un equipo de trabajo (Tabla N° 14).

Tabla N° 13. Ítem “En la entidad las personas aprenden mediante el diálogo con otros trabajadores”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	2	16,7
Frecuentemente	6	50,0
Muy frecuentemente	4	33,3
Total	12	100,0

Tabla N° 14. Ítem “Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	0	0,0
Frecuentemente	6	50,0
Muy frecuentemente	5	41,7
Total	12	100,0

Los aprendizajes grupales a que hacen referencias los empleados de UAL remiten a una dinámica positiva en términos que se da en un ambiente que favorece el trabajo con entusiasmo (Tabla N° 15) y el libre intercambio de conocimientos (Tabla N° 16).

Tabla N° 15. Ítem “Las personas de la entidad aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	0	0,0
Frecuentemente	2	16,7
Muy frecuentemente	10	83,3
Total	12	100,0

Tabla N° 16. Ítem “Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	3	25,0
Frecuentemente	1	8,3
Muy frecuentemente	8	66,7
Total	12	100,0

Tabla N° 17. Ítem “Las personas de la entidad logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo”

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	2	16,7
Frecuentemente	3	25,0
Muy frecuentemente	7	58,3
Total	12	100,0

4.3.3. Dimensión aprendizaje organizacional

En cuanto a la entidad como una organización de aprendizaje, existe la tendencia a reconocer que el conocimiento con el que cuenta la empresa es aplicado por sus trabajadores (Tabla N° 18) y que ante la existencia de algún problema que afecte a más de una unidad, es indiscutible el hecho de que para resolver los equipos de trabajo comparten lo que saben (Tabla N° 19).

Con respecto a las influencias del entorno, hay un claro reconocimiento de que UAL tiene la capacidad de saber interpretar las presiones de cambio externas, ante las cuales genera los mecanismos de aprendizaje que permiten adoptar y adaptar medidas pertinentes en los tiempos requeridos (Tabla N° 20).

Tabla N° 18. Ítem “El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	5	41,7
Frecuentemente	4	33,3
Muy frecuentemente	2	16,7
Total	12	100,0

Tabla N° 19. Ítem “Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	0	0,0
Frecuentemente	5	41,7
Muy frecuentemente	6	50,0
Total	12	100,0

Tabla N° 20. Ítem “La entidad responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	8,3
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	2	16,7
Frecuentemente	7	58,3
Muy frecuentemente	2	16,7
Total	12	100,0

En relación con identificar a la empresa como un espacio activo que favorece la mejora continua a partir del conocimiento de sus empleados, hay una posición altamente favorable a reconocer que UAL mejora sus procesos apoyándose en el conocimiento de sus empleados (Tabla N° 21) y que la generación de nuevos productos tiene su base en ese mismo conocimiento (Tabla N° 22).

Tabla N° 21. Ítem “La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	4	33,3
Frecuentemente	4	33,3
Muy frecuentemente	3	25,0
Total	12	100,0

Tabla N° 22. Ítem “La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	4	33,3
Frecuentemente	5	41,7
Muy frecuentemente	3	25,0
Total	12	100,0

4.3.4. Dimensión cultura de aprendizaje organizacional

En general se observa que los empleados consideran que en la compañía se promueve y practica una cultura organizacional orientada al aprendizaje. A pesar de que se cometan errores cuando se intenta hacer las cosas de una manera nueva, se anima a seguir por el camino de la innovación (Tabla N° 23). Asimismo, se valora el hecho de que voluntariamente haya colaboración entre pares, más allá de lo establecido en las funciones de cada cual (Tabla N° 24), lo que se ve favorecido por el hecho de que se generen –desde la empresa- situaciones favorables al intercambio de conocimiento entre empleados (Tabla N° 25).

Tabla N° 23. Ítem “En la entidad a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	3	25,0
Frecuentemente	5	41,7
Muy frecuentemente	4	33,3
Total	12	100,0

Tabla N° 24. Ítem “Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus funciones”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	2	16,7
Frecuentemente	6	50,0
Muy frecuentemente	4	33,3
Total	12	100,0

Tabla N° 25. Ítem “La entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	8,3
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	3	25,0
Frecuentemente	3	25,0
Muy frecuentemente	4	33,3
Total	12	100,0

En cuanto a lo que la empresa realiza para mantener una cultura del aprendizaje organizacional, hay consenso en afirmar que los directivos reconocen el aporte de los trabajadores en los logros de la compañía (Tabla N° 26) y a quienes producen conocimiento ello les es reconocido (Tabla N° 27).

Tabla N° 26. Ítem “Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	2	16,7
Frecuentemente	3	25,0
Muy frecuentemente	7	58,3
Total	12	100,0

Tabla N° 27. Ítem “La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	3	25,0
Frecuentemente	3	25,0
Muy frecuentemente	5	41,7
Total	12	100,0

4.3.5. Dimensión transferencia de información

En general, hay una evaluación favorable acerca del acceso a la información que los trabajadores de la compañía requieren, pues además de considerar que ella se encuentra disponible (Tabla N° 28), se reconoce que los directivos (líderes UAL) la ponen a disposición en reuniones y eventos de la empresa a las que asisten los empleados (Tabla N° 29).

Tabla N° 28. Ítem “La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	1	8,3
Frecuentemente	3	25,0
Muy frecuentemente	7	58,3
Total	12	100,0

Tabla N° 29. Ítem “Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	3	25,0
Frecuentemente	2	16,7
Muy frecuentemente	7	58,3
Total	12	100,0

Por otra parte, se considera que los medios a través de los cuales es posible el intercambio de información al interior de la organización son eficaces (Tabla N° 30), aunque hay una menor valoración – lo que podría ser interpretado como menos eficaz- del acceso a la información laboral a través de un par o compañero/a de trabajo (Tabla N° 31).

Tabla N° 30. Ítem “Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	2	16,7
Frecuentemente	5	41,7
Muy frecuentemente	4	33,3
Total	12	100,0

Tabla N° 31. Ítem “Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	4	33,3
Frecuentemente	4	33,3
Muy frecuentemente	3	25,0
Total	12	100,0

4.3.6. Dimensión formación

Al considerar las acciones que favorecen la formación de los empleados, se observa una aparente contradicción, pues por una parte se tiende a cuestionar que en UAL se capacite a los trabajadores (Tabla N° 32) y, por otra parte, se plantea que la compañía promueve el desarrollo de las habilidades de sus empleados (Tabla N° 33)

Tabla N° 32. Ítem “La entidad capacita a sus trabajadores”

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	8,3
Algunas veces	4	33,3
Frecuentemente	1	8,3
Muy frecuentemente	6	50,0
Total	12	100,0

Tabla N° 33. Ítem “La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	4	33,3
Frecuentemente	4	33,3
Muy frecuentemente	4	33,3
Total	12	100,0

Se observa, además, que hay un reconocimiento a la capacitación y formación que reciben los empleados para tener un buen desempeño y cumplir con los objetivos de la compañía, ya sea que se trate de capacitaciones en materias aplicables en el puesto de trabajo (Tabla N° 34), en la actualización acerca de los cambios que se producen en la organización (Tabla N° 35), o en el caso de quienes se incorporan a la empresa y son sometidos a un proceso de inducción (Tabla N° 36).

Tabla N° 34. Ítem “La capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al trabajo”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	3	25,0
Frecuentemente	3	25,0
Muy frecuentemente	6	50,0
Total	12	100,0

Tabla N° 35. Ítem “La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	2	16,7
Frecuentemente	2	16,7
Muy frecuentemente	8	66,7
Total	12	100,0

Tabla N° 36. Ítem “Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad a la que ingresa”.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	2	16,7
Frecuentemente	4	33,3
Muy frecuentemente	6	50,0
Total	12	100,0

4.3.7. Panorama general del aprendizaje organizacional en UAL

Considerando el promedio de las respuestas “frecuentemente” y “muy frecuentemente” ha sido posible establecer una priorización de las dimensiones, de acuerdo a la importancia que cada una de ellas tiene para los empleados de UAL.

Según se observa en la Tabla N° 37, la dimensión más altamente valorada por los trabajadores en su práctica diaria es el aprendizaje grupal (86,6% de las preferencias). Luego, en un segundo grupo de dimensiones se encuentran la cultura de aprendizaje organizacional (73,2%), la formación (73,2%) y la transferencia de información. Por último, las dimensiones menos valoradas son aprendizaje organizacional (68,4%) y aprendizaje individual (64,5)

Tabla N° 37.

Síntesis de dimensiones del aprendizaje organizacional en UAL.

Dimensión	%
Aprendizaje individual	64,50
Aprendizaje grupal	86,60
Aprendizaje organizacional	68,40
Cultura de aprendizaje organizacional	73,20
Transferencia de información	72,75
Formación	73,20

V. Discusión

A partir de la primera definición de aprendizaje organizacional, planteada por Argyris y Schön (1978), la evidencia que arroja el análisis documental indica que, en principio, UAL puede ser considerada una organización de aprendizaje, pues hay una preocupación constante por la formación y desarrollo de los colaboradores de la compañía. Sin embargo, a la luz de los antecedentes no ha sido posible determinar si la estructura organizacional favorece el aprendizaje.

Ahora bien, al asociar a la empresa con características esenciales para hacer de ella una gestionaadora del conocimiento, con el negocio en el centro de sus actuaciones, surgen las primeras contradicciones. Siendo consustancial a una organización de aprendizaje y de gestión del conocimiento que la misión y visión de la empresa se encuentren en el centro de la actuación de sus colaboradores, hay un 8,3% de empleados que desconoce la misión y los valores que sustenta UAL y un 33,3% -uno de cada tres trabajadores- que no conocen la visión de la compañía. Este solo hecho pone en entredicho la declaración que realiza UAL en el sentido de ser una empresa multinacional con una importante participación en el mercado aéreo del transporte de pasajeros, lo cual demanda un exigente proceso de aprendizaje organizacional, el cual al estar en su segundo año de operaciones en Chile requiere ser perfeccionado.

No es posible, entonces, sostener que en UAL exista un espíritu de “la organización somos nosotros”, pues para que ello se produzca los empleados deben compartir valores y creencias (Popper y Lipshitz, 2000) y ello no se está produciendo en parte de los trabajadores.

En cuanto al rol que le cabe a los líderes en una organización de aprendizaje, UAL tiene claramente definido el perfil de líder con el que aspira contar: uno modelador de carácter, que fomenta el trabajo en equipo, produce resultados y piensa estratégicamente. Para ello, en cada una de estas condiciones se han establecido un conjunto de indicadores que permiten identificar cuán cerca o cuán lejos se está de ser el líder UAL.

La primera característica del líder UAL se compone de autenticidad, valentía, empatía y transparencia. De éstos, desde la perspectiva de los empleados, la empatía y la transparencia son los atributos mejor logrados por los líderes de la filial Chile; en tanto que al evaluar escaso compromiso con la seguridad, la ética y el servicio, el valor de la autenticidad se presenta cuestionado. Mayor preocupación genera el hecho de considerar que no se toman decisiones que velen por el directo beneficio de la empresa y sus clientes.

El panorama que se presenta en este componente que define parte del perfil del líder UAL, cuestiona la presencia de un líder transformacional según lo planteado por Nazwem, Omid y Sadeghi (2013).

En cuanto al segundo componente del líder UAL –fomentador del trabajo en equipo-, no hay dudas que la características que destaca positivamente, muy por sobre las demás, es la capacidad de comunicar y saber escuchar a los empleados y a los clientes y entregar un mensaje coherente y convincente. Sin embargo, se plantea que este mismo líder que es muy buen comunicador no logra que el equipo llegue a tomar decisiones ni muestra confianza en las capacidades de sus integrantes, así como tampoco es capaz favorecer el desarrollo de las competencias y habilidades de los colaboradores, no logrando construir un sentido de comunidad ni un compromiso del equipo de trabajo en el sentido planteado por Cruz, Salanova y Martínez (2013).

La situación descrita parece indicar que la orientación del líder en la filial Chile de UAL está muy orientada hacia la satisfacción del cliente externo, descuidando al cliente interno – los empleados-, lo que lleva a no generar ese sentido de comunidad descrito por Popper y Lipshitz (2000) ni de comunidad de aprendizaje al que hace referencia Jogulu (2011) al sostener que un liderazgo transformacional favorece el aumento de conocimiento y aprendizaje en los miembros de la organización. Esta situación adversa resulta ser coherente con las dificultades mencionadas más arriba en cuanto al desconocimiento de la visión de la empresa en uno de cada tres empleados.

Como productor de resultados, se reconoce que el líder de UAL tiene una alta capacidad para ejecutar los objetivos y lograr éxito en los negocios de la compañía. Sin embargo, se evidencian debilidades, según los empleados, en la capacidad para centrarse en la mejora de procesos que permitan identificar éxitos y errores a fin de promover un cambio positivo. Esta situación va en el sentido contrario a lo planteado por Koontz y Weihrich (2003) al reconocer que un líder transformacional se caracteriza por ser quien favorece un ambiente de cambio organizacional.

Otra debilidad identificada es la poca responsabilidad que se observa en el seguimiento a los compromisos propios y del equipo, lo cual es atentatorio con la intención de hacer de UAL una organización de aprendizaje. Esta ausencia parcial se ve acrecentada cuando se cuestiona que el líder de UAL filial Chile no logra identificar nuevas prioridades con iniciativa y disposición a responder rápidamente a ellas mediante un proceso de cambio.

El componente de pensar estratégicamente, sin duda, es aquel en que los empleados identifican las más altas competencias de sus líderes locales. La experiencia es la competencia mejor calificada, pues se reconoce que ella permite prevenir y planificar el futuro pensando estratégicamente. Del mismo modo, las capacidades para desarrollar soluciones creativas y alineadas con los objetivos de la empresa permiten a los líderes responder a los desafíos de largo plazo y favorecen cumplir con las expectativas de los clientes. De acuerdo con Ash (1997), el hecho de contar con líderes experimentados es el punto de partida para el aprendizaje organizacional y cambio que requiere una empresa competitiva, lo que en el caso de UAL ha de representar un intangible importante.

En síntesis, en cuanto a las características de los líderes locales de UAL, existe un conjunto de características que constituyen una base para el desarrollo de un liderazgo transformacional, alineado con el objetivo de ser una organización de aprendizaje. Sin embargo, son más las carencias y/o deficiencias que los empleados reconocen y que dificultan identificar a la empresa como una organización inteligente que sabe gestionar el conocimiento. Esta aparente contradicción de la coexistencia de competencias que favorecen hacer de UAL filial Chile una compañía competitiva en el mercado local del transporte de pasajeros, con la presencia de líderes que adolecen de las competencias necesarias para gestionar el conocimiento, sería más bien una oportunidad para un proceso de mejora continua.

Más allá de las debilidades y fortalezas que los empleados reconocen en los líderes locales de UAL, no hay duda que el modelo de liderazgo de United Airlines responde al transformacional o transformador o transformativo, planteado por Burns (1978) y operativizado por Bass (1985), el cual es coherente con las características de las organizaciones de aprendizaje (Salazar, 2006). Además, el modelo de liderazgo de UAL, en el campo del transporte aéreo de personas fue previamente aplicado por Gordon Bethune cuando en la década de 1990 se hizo cargo de Continental Airlines (Santillán, 2006) -aerolínea que actualmente es parte del mismo holding al que pertenece United Airlines-, lo cual permite plantear que el modelo de liderazgo UAL sería una versión actualizada del modelo de liderazgo transformacional que a partir de 1994 sacó del riesgo de la quiebra a Continental Airlines y que hoy día busca posicionar férreamente a UAL en el mercado chileno y latinoamericano.

Por otra parte, considerando la totalidad de las dimensiones que permiten estructurar el análisis de UAL como una organización de aprendizaje, se aprecia que en todos los casos los empleados identifican componentes de cada dimensión presentes en la gestión empresarial. Sin embargo, hay diferencias importantes cuando se compara las mayores puntuaciones en cada una de ellas. Así, se reconoce que la empresa es un espacio que favorece el aprendizaje grupal, lo cual, al decir de Huber (1996) incrementa la

probabilidad de mejorar el desempeño futuro. En un lugar intermedio, cuando los empleados reconocen la presencia de algunas acciones de formación es posible definir a UAL filial Chile como un espacio laboral que tiene una cultura de aprendizaje que favorece la transferencia de información. Sin embargo, estas dimensiones debiesen ser potenciadas y fortalecidas a fin de complementar el desarrollo del aprendizaje grupal.

Las dimensiones menos presentes en UAL Chile, serían aquellas que hacen de la empresa un espacio para el aprendizaje organizacional y el aprendizaje individual. Esta última situación estaría representando un obstáculo, pues según lo sostenido por Kim (1993), cuando se aprende en forma individual ese conocimiento es posteriormente transferido a la organización, lo que incrementa su eficacia, lo cual, desde la perspectiva de los empleados de UAL ocurre escasamente.

En síntesis, y a modo de conclusión, los resultados indican que si bien en el papel UAL filial Chile puede ser considerada una organización de aprendizaje, en este estudio no ha sido posible determinar si la estructura organizacional favorece el aprendizaje. Esta afirmación se sustenta en que la información de la empresa no es manejada de forma equitativa entre sus empleados, en particular el conocimiento de la visión y los valores de la compañía. Por otra parte, existen asimetrías en el dominio de las competencias que deben manejar los líderes de la compañía, cuya función central es hacer de UAL filial Chile una organización inteligente y gestiona del conocimiento. En resumen, todo apunta a que a pesar que UAL Chile declara ser una organización gestiona del conocimiento, desde la perspectiva de sus empleados, aún está distante de ello.

Por último, desde la perspectiva de los trabajadores locales de United Airlines, se puede plantear que en la filial Chile el aprendizaje organizacional es un proceso inconcluso y aún en construcción, pues la caracterización que sus empleados hacen de ella así lo refiere al considerar las dimensiones del aprendizaje organizacional que identifican Castañeda y Fernández (2007): los trabajadores aprenden individualmente, pero es cuando menos aprenden (dimensión aprendizaje individual); cuando más se aprende es en la interacción con otros (dimensión aprendizaje grupal); se valora, pero no tanto, el trabajo en equipo y de los equipos de trabajo (dimensión aprendizaje organizacional); se promueve y practica una cultura orientada al aprendizaje, aunque en ese ejercicio se cometan errores (dimensión cultura de aprendizaje organizacional); a pesar que la información está disponible el acceso a ella es desigual (dimensión transferencia de información); aunque se promueve el desarrollo laboral, no se capacita lo suficiente (dimensión formación).

Referencias Bibliográficas

- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso.
- Argyris, C. & Schön, S. (1978). *Organizational learning: a theory in action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ash, D. (1997). *Transformational leadership and organizational learning: leader actions that stimulate individual and group learning*. Ball State University). ProQuest Dissertations and Theses. Recuperado de:
<http://ezproxy.rowan.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/304334789?accountid=13605>
- Banutu-Gomez, M. (2011). *Global leadership, change, organizations, and development*. Bloomington: iUniverse.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: IGFES.
- Bui, H. & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: a systems perspective. *The Learning Organizations*, 17 (3), 208-227.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cardona, J. y Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19 (32), 11-43. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503202>.
- Casado, J. (Coord.) (2004). *Desaprendizaje organizativo*. Barcelona: Ariel.
- Castañeda, D. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 23-33. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/798/79801103.pdf>
- Castañeda, D. y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6 (2), 245-254.
- CEDUP. (2014). *Gestión del conocimiento*. Recuperado de:
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/gestionconocimiento.pdf
- Chávez, N. y Torres, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, (21), 101-15.

- Chávez, N. (2013). El aprendizaje organizacional, una estrategia para la competitividad. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-competitividad>
- CONICYT. (2010). Investigación en transporte en Chile: áreas de investigación y capacidades. Informe de estado del arte. Santiago: Programa Unión Europea del Departamento de Relaciones Internacionales de CONICYT. Recuperado de: http://dspace2.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/89453/investigacion_en_transporte_en_chile.pdf?sequence=1
- Cruz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad y Empresa*, (25), 13-32.
- Cyert, R. y March, J. (1965) Teoría de las decisiones económicas en la empresa. México: Herrero Hermanos Sucesores.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-13.
- Fontalvo, T., Quejada, R. y Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Revista Dimensión Empresarial*, 9 (1), 80-87.
- García, K. y Lizama, J. (2009). *Gestión del conocimiento en empresas multinacionales. Estrategia de operaciones*. Perú: Universidad de Piura.
- Garzón, M. (2005). *El modelo intraemprendedor para la innovación*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista.
- González, A. (2013). Estudio sobre el Mercado aéreo de transporte de pasajeros en Latinoamérica. México: Regional Competition Center. Recuperado de: <http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/Airport-Study-260212-CRCAL.pdf>
- Graham, C., & Nafukho, N. (2007). Employees' perception toward the dimension of culture in enhancing organizational learning. *The Learning Organization*, 14 (3), 281-292. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/09696470710739435>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Honeycutt, J. (2001). *Así es la gestión del conocimiento*. McGraw-Hill Interamericana.
- Huber, G. (1991) Organizational learning: the contributing process and the literature. *Organization Science*, 2 (1): 88-115.
- Huber, G. (1996). Organizational learning: a guide for executives in technology critical organizations. *International Journal of Technology Management*, 11 (7/8), 821-832.
- Huber, G. (1998). Synergies between organizational learning and creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 7 (1), 3-8.

- Jogulu, U. (2011). Leadership that promotes organizational learning: both sides of the coin. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25 (4), 11-14. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/14777281111147044>
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35, (1), 37-51.
- Koontz, H. y Heinz, W. (2003), *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Larrosa, S. (2012). La evolución del conocimiento en las organizaciones inteligentes. *Punto de Vista*, III (5), 119-138.
- Lei, D., Hitt, M. & Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22 (4), 549-569.
- Llano, L. (2009). Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. *Cuaderno Empresa y Humanismo*, (61), 1-19.
- Maule, A. & Hodgkinson, G. (2002). Heuristics, biases and strategic decision making. *The Psychologist*, (15), 68-71.
- Medina, J., Clèries, X. y Nolla, M. (2007). El desaprendizaje: propuesta para profesionales de la salud críticos. *Educación Médica*, 10 (4): 209-216.
- Morales, J. (2015). *Gestión del conocimiento*. Recuperado de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38857904/GESTION_DEL_CONOCIMIENTO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1471227629&Signature=COwcdwGPfbD9jsSyI%2FVms2DA0A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGESTION_DEL_CONOCIMIENTO.pdf
- Nazem, F., Omid, M., & Sadeghi, O. (2013). A structural equation model of organizational learning based on leadership style in universities. International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning: 290-XV. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. Recuperado de: <http://ezproxy.rowan.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/1468445827?accountid=13605>
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-105.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, 1-9. Recuperado de: https://www.academia.edu/4058482/HBR_La_empresa_creadora_de_conocimiento_Ikujiro_Nonaka
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Pedler, M. (1995). A guide to the learning organization. *Industrial and Commercial Training*, 27 (4), 21-25.

- Pereira, H. (2011). Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. *Éxito Empresarial*, (135): 1-6.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. (1996). *The Intelligent Organization: Engaging the Talent & Initiative of Everyone in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). *Organizational learning: mechanisms, culture, and feasibility*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd. Recuperado de: <http://ezproxy.rowan.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/209892978?accountid=13605>
- Ramalinagm, B. (2006). *Herramientas de conocimiento y aprendizaje: Una guía para organizaciones humanitarias y de Desarrollo*. Londres: ODI.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, D. y Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Universitat Oberta de Cataunya.
- Rodríguez, L. (2016). *El aprendizaje y des aprendizaje en una organización: una herramienta en un mundo global*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Riviére, A. (1992). La teoría social del aprendizaje. Implicaciones educativas. En Coll, C., Palacios, J. y Marchesi, A. (Comp.), *Desarrollo psicológico y educación (II)*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salazar, F. (2014). *Estrategias para la implementación de gestión del conocimiento para la empresa UNE-Telefónica de Pereira*. (Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Negocios). Facultad de Administración. Universidad Nacional de Colombia.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1 (3), 1-12. Recuperado de: <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Santillán, R. (2006). *Liderazgo en una aerolínea en crisis*. (Estudio de caso para obtener el grado de Maestra en Administración). Universidad Iberoamericana.
- Schunk, D. (1997). *Teorías del aprendizaje*. México: Pearson Educación.
- Senge, P. (1991). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- United Airlines. (2015a). United's leadership model. Competency, definitions and behaviors. January 30, 2015.
- United Airlines. (2015b). United's leadership model. February 2015, v. 19.
- United Airlines. (2015c). United leadership model self-assessment.
- Vázquez, F. (1996). El análisis de contenido temático. Objetivos y medios en la investigación psicosocial. (Documento de trabajo). (p.47-70). Universitat Autònoma de Barcelona.

Villena, M. (2009). Análisis de eficiencia del mercado del transporte aéreo en Chile. SCL Econometrics S.A. Recuperado de: <http://www.jac.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/ESTUDIOS-005-EFICIENCIA-MERCADO-TRANSPORTE-AEREO-2009.pdf>

Anexos

Anexo N°1. Encuesta sobre liderazgo y aprendizaje organizacional

Encuesta sobre liderazgo y aprendizaje organizacional

Usted ha sido seleccionado/a para participar en un estudio sobre el aprendizaje en una empresa. Para ello se le invita a responder cada una de las preguntas, marcando con una equis (X) la alternativa que mejor represente su situación y/o su opinión. En cada pregunta deberá marcar solamente una alternativa; si considera que hay más de una opción que le represente, deberá marcar aquella que sienta que mayor sentido le hace.

Las respuestas son completamente anónimas y la información contenida en esta encuesta será solamente conocida por quienes se encuentran realizando el estudio y será utilizada exclusivamente con fines académicos.

1. ¿Cuál es su género? ___ Masculino ___ Femenino

2. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa en la empresa?

___ Country Sales Manager	___ City Ticket Office Sales Representative
___ Account Managers	___ Group Agent
___ Inside Sales	___ Administration Manager
___ Inside Sales Cargo	___ Airport Manager
___ Supervisor City Ticket Office	

3. ¿Conoce usted la misión de United Airlines? ___ Si ___ No

4. ¿Conoce usted la visión de United Airlines? ___ Si ___ No

5. ¿Conoce usted los principales valores que sustenta United Airlines? ___ Si ___ No

6. ¿Cree usted que los líderes de United Airlines en Chile promueven el aprendizaje de los empleados? ___ Si ___ No

7. En su opinión, ¿Cuál de las siguientes competencias es la mejor desarrollada por quienes lideran United Airlines?
___ Autenticidad
___ Valentía
___ Empatía
___ transparencia

8. Para fomentar el trabajo en equipo, ¿Cuál es la principal habilidad considerada por los líderes de la compañía?
___ Empoderamiento
___ Inspiración
___ Desarrollo
___ Comunicación
___ Inclusión

9. Para alcanzar los resultados esperados, ¿Qué es lo mejor que hacen quienes dirigen United Airline en Chile?
___ Rendición de cuentas
___ Mejora de procesos
___ Agilidad
___ Ejecución

10. Para pensar estratégicamente, ¿Cuál es la competencia mejor desarrollada por los líderes de la empresa en Chile?
___ Experiencia
___ Innovación
___ Visión para los negocios
___ Buen juicio

A continuación encontrará una serie de enunciados. Por favor responda a cada uno de ellos marcando con una X, de forma sincera y de acuerdo con su propia opinión. Para responder utilice los siguientes criterios:

N : Nunca
F : Frecuentemente

CN: Casi nunca
MF: Muy frecuentemente.

AV: Algunas veces

	N	CN	AV	F	MF
1. Las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo					
2. En esta entidad las personas producen conocimiento ensayando y probando					
3. Las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad					
4. En esta organización los trabajadores aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior					
5. En la entidad las personas aprenden mediante el diálogo con otros Trabajadores					
6. Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo					
7. Las personas de la entidad aprenden cuando trabajan en grupo con Entusiasmo					
8. Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo					
9. Las personas de la entidad logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo					
10. El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros					
11. Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común					
12. La entidad responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido					
13. La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella					
14. La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella					
15. En la entidad a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando					
16. Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus funciones					
17. Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales					
18. La entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento					
19. La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento					
20. La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros					
21. Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten					
22. Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces					
23. Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido					
24. La entidad capacita a sus trabajadores					
25. La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores					
26. La capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al Trabajo					
27. La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella					
28. Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad a la que ingresa					