



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

RELACIÓN ENTRE CULTURA
COLABORATIVA Y MENTALIDAD SILO
EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA
COMERCIAL DE UNA EMPRESA DEL
SECTOR HIDROCARBUROS UBICADA
EN LIMA METROPOLITANA, 2022

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRA EN COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL CON MENCIÓN EN
PSICOLOGÍA EMPRESARIAL

TERESA LIDUINA ORIHUELA ASTORGA

LIMA – PERÚ

2025

ASESOR:

Dr. MANUEL JORGE ESPINOZA ALTAMIRANO

JURADO DE TESIS

MG. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

PRESIDENTE

MG. NIDIA MERCEDES TORRES MUÑOZ

VOCAL

MG. ELISA BEATRIZ JEFFERSON MORALES

SECRETARIA

DEDICATORIA.

A mi Madre celestial que me guía y acompaña en cada paso que doy, y a mi querida madre, ejemplo de vida e inspiración. También quiero reconocer y agradecer a mi esposo por su apoyo incondicional en todo lo que decido emprender.

AGRADECIMIENTO.

A la Universidad Peruana Cayetano Heredia que mantiene el compromiso de fomentar la investigación como fuente de conocimiento y desarrollo.

Al Dr. Manuel Espinoza mi asesor en el desarrollo de la tesis, por su confianza y valoración del tema.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Tesis autofinanciada.



RELACIÓN ENTRE CULTURA
COLABORATIVA Y MENTALIDAD SILO
EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA
COMERCIAL DE UNA EMPRESA DEL
SECTOR HIDROCARBUROS UBICADA
EN LIMA METROPOLITANA, 2022

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRA EN COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL CON MENCIÓN EN
PSICOLOGÍA EMPRESARIAL

TERESA LIDUINA ORIHUELA ASTORGA



Informe estándar ⓘ

Informe en inglés no disponible

**16% Similitud
estándar**

Fuentes

Mostrar las fuentes solapadas ⓘ

1 Internet

hdl.handle.net

28 páginas de texto

572 cit

2 Trabajos del estudio

Universidad Pontificia Bol

28 páginas de texto

339 cit

3 Internet

www.coursehero.com

22 páginas de texto

256 cit

ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Identificación del Problema	02
1.2 Justificación del Problema	06
1.2.1 Justificación Teórica	08
1.2.2 Justificación Metodológica	08
1.2.3 Justificación Práctica	08
1.3 Importancia de la Investigación	09
1.4 Objetivos de la Investigación	09
1.4.1 Objetivo General	09
1.4.2 Objetivos Específicos	09
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación	10
2.1.1 Antecedentes Nacionales	10
2.1.2 Antecedentes Internacionales	11
2.2 Aspectos Conceptuales	25
2.2.1 Cultura Organizacional	25
2.2.2 Cultura Colaborativa	27
2.2.3 Silos Organizacionales	28
2.3 Definiciones Conceptuales de las Variables	29
2.3.1 Cultura Colaborativa	29
2.3.2 Silo	29
2.3.3 Mentalidad Silo	30
2.4 Definiciones Operacionales de la Variable	30
2.4.1 Cultura Colaborativa	30
2.4.2 Mentalidad Silo	31
2.5 Hipótesis de Investigación	33
2.5.1 Hipótesis General	33
2.5.2 Hipótesis Específicas	33

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1	Diseño de la Investigación	35
3.2	Población	35
3.3	Instrumentos	36
3.3.1	Validez	37
3.3.2	Confiabilidad	39
3.3.2.1	Cultura Colaborativa	39
3.3.2.2	Mentalidad Silo	39
3.4	Métodos y Procedimientos de Recopilación de Datos	43
3.5	Plan de Análisis de Datos	43
3.6	Consideraciones Éticas	44

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1	Presentación de Resultados	45
4.1.1	Resultados de la Variable Cultura Colaborativa	46
4.1.2	Resultados de la Variable Mentalidad Silo	58
4.2	Prueba de Hipótesis	72
4.2.1	Hipótesis General	73
4.2.2	Hipótesis Específica 1	74
4.2.3	Hipótesis Específica 2	76
4.2.4	Hipótesis Específica 3	77
4.2.5	Hipótesis Específica 4	78

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha Técnica	36
Tabla 2. Expertos Validadores de los Instrumentos CC-MS	37
Tabla 3. Confiabilidad de los Instrumentos CC-MS	38
Tabla 4. Alpha de Cronbach: Variable (X) Cultura Colaborativa	39
Tabla 5. Alpha de Cronbach: Variable (Y) Mentalidad Silo	40

Tabla 6. Estadística Total de los Elementos de los Cuestionarios CC - MS	40
Tabla 7. Matriz de Operacionalización de las Variables Mentalidad Silo y Cultura Colaborativa	42
Tabla 8. Datos Demográficos de la Población de Estudio por Género, Edad, Cargo, Gerencia y Antigüedad en el cargo	45
Tabla 9. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Variable Cultura Colaborativa	46
Tabla 10. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Trabajo en Equipo	49
Tabla 11. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Empoderamiento	51
Tabla 12. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Diversidad	53
Tabla 13. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Confianza	55
Tabla 14. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Variable Mentalidad Silo	58
Tabla 15. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Trabajo Colaborativo Inter e Intradepartamental	61
Tabla 16. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Aprendizaje	63
Tabla 17. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Articulación	65
Tabla 18. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Fluidez en la Comunicación	67
Tabla 19. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Centralismo de la Autoridad	69
Tabla 20. Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis General	73
Tabla 21. Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 1	74
Tabla 22. Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 2	76
Tabla 23. Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 3	77
Tabla 24. Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 4	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Variable Cultura colaborativa	48
Figura 2. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Trabajo en equipo	50
Figura 3. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Empoderamiento	52
Figura 4. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Diversidad	54
Figura 5. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Confianza	57
Figura 6. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Variable Mentalidad Silo	60
Figura 7. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Trabajo Colaborativo Inter e Intradepartamental	62
Figura 8. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Aprendizaje	64
Figura 9. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Articulación	66
Figura 10. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Fluidez en la comunicación	69
Figura 11. Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Centralismo de la autoridad	72
Figura 12. Prueba Estadística de Chi cuadrado - Hipótesis General	74
Figura 13. Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 1	75
Figura 14. Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 2	76
Figura 15. Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 3	78
Figura 16. Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 4	79

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la cultura colaborativa y la mentalidad silo entre los empleados del área comercial de una empresa del sector hidrocarburos en Lima Metropolitana. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, transversal y descriptivo-correlacional. La población de estudio estuvo conformada por 60 colaboradores, y se utilizó un cuestionario validado para recolectar datos sobre ambas variables.

Estos hallazgos sugieren que fomentar una cultura colaborativa puede ser una estrategia efectiva para reducir la mentalidad silo. Promover valores como la comunicación, el trabajo en equipo, la confianza y la diversidad puede mejorar la integración y la cohesión entre los empleados. Esto podría aumentar la eficiencia operativa y el rendimiento del área comercial, contribuyendo al éxito general de la organización.

La principal limitación del estudio fue la escasez de publicaciones previas sobre la cultura colaborativa y la mentalidad silo, lo que dificultó la comparación de resultados. A pesar de esta limitación, los resultados obtenidos demostraron que existe una relación significativa entre la cultura colaborativa y la mentalidad silo en los empleados del área comercial de la empresa estudiada.

PALABRAS CLAVES

CULTURA, CULTURA COLABORATIVA, MENTALIDAD SILO.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between collaborative culture and silo mentality among employees in the commercial area of a company in the hydrocarbon sector in Metropolitan Lima. The study adopted a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional and descriptive-correlational design. The study population consisted of sixty collaborators, and a validated questionnaire was used to collect data on both variables.

These findings suggest that fostering a collaborative culture may be an effective strategy for reducing silo mentality. Promoting values such as communication, teamwork, trust and diversity can improve integration and cohesion among employees. This could increase the operational efficiency and performance of the commercial area, contributing to the overall success of the organization.

The main limitation of the study was the scarcity of previous publications on collaborative culture and silo mentality, which made it difficult to compare results. Despite this limitation, the results obtained demonstrated that there is a significant relationship between the collaborative culture and the silo mentality in the employees of the commercial area of the company studied.

KEYWORDS

CULTURE, COLLABORATIVE CULTURE, SILO MENTALITY.

INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura colaborativa se ha incrementado durante los últimos años debido a que una adecuada implementación de la misma facilita la fluidez de la información a través de la organización y entre los trabajadores; sin embargo, falta investigar sobre un factor que puede dificultar este proceso y que está referido a la mentalidad silo que, sin darnos cuenta, puede encontrarse presente entre las áreas que conforman la organización y puede convertirse en un elemento negativo si no se gestiona adecuadamente. Lamentablemente, a nivel latinoamericano y específicamente en nuestro país, las investigaciones al respecto son en su mayoría de carácter exploratorio y asociadas a otras variables. Por tal motivo, el presente estudio aborda estas dos variables, con el objetivo de determinar la relación entre la cultura colaborativa y la mentalidad silo entre los colaboradores del área comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima Metropolitana. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo para analizar las variables “cultura colaborativa” y “mentalidad silo”. El nivel de investigación fue descriptivo y el tipo de investigación aplicada (Hernandez, 2014, p. 92). Se planteó un diseño de investigación no experimental, transversal, de tipo descriptivo correlacional.

Los resultados han permitido conocer cómo se manifiestan estas dos variables para plantear estrategias de intervención diseñadas para mejorar la interconexión entre las áreas y fomentar así la colaboración al interior de ellas.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo, se aborda la identificación y descripción del problema central que se pretende estudiar. Se exploran los antecedentes y el contexto en el que se sitúa la problemática, destacando las principales causas y consecuencias asociadas a ella. Además, se justifica la necesidad teórica, metodológica y práctica, de su estudio.

1.1 Identificación del Problema

El mercado actual exige organizaciones ágiles, innovadoras y articuladas internamente para competir en un contexto cada vez más disruptivo. Para alcanzar estas características, se requiere una cultura organizacional que fomente la colaboración y el trabajo en equipo. La falta de una visión de colaboración dentro de las organizaciones es uno de los factores que más perjudica a la hora de responder ante condiciones inciertas y cambios abruptos como los que exige el entorno laboral. En un estudio global realizado por la consultora Price Waterhouse Coopers (PwC), más de la mitad de las empresas trabajan desarticuladamente en "silos"; cada área toma sus propias decisiones sobre qué capacidades son las más importantes para el logro de sus objetivos y los de la organización, sin considerar si están alineadas con los objetivos de las otras áreas que también integran la organización (Ribeiro, Giacoman y Trantham, 2016, p. 6).

Por otro lado, al carecer de una visión compartida y responder a las demandas de forma aislada, se pierde la sinergia que favorece mejores resultados para la organización y para los trabajadores. Las experiencias, información y conocimientos que se generan cada vez que se trabaja hacia un objetivo podrían ser

más enriquecedores si se comparten con las otras áreas de la organización, aprovechando la riqueza de los diferentes enfoques de cada situación.

Como resultado, las organizaciones pierden agilidad y eficiencia debido a la falta de colaboración y comunicación interdepartamental, lo que genera duplicidad de tareas, incremento de costos o incompatibilidad de objetivos.

Esta investigación se realizó en una empresa estatal de derecho privado con más de 53 años de existencia en el mercado nacional, dedicada a la extracción y comercialización de hidrocarburos en todo el territorio nacional. Su junta general de accionistas está presidida por el ministro de Energía y Minas y uno de sus miembros es el ministro de Economía y Finanzas (Decreto Supremo N° 014-2018-EM del 18 de junio de 2018), lo que deriva en un alto nivel de injerencia política. Ante cada cambio de gobierno o ministro, podrían cambiar los integrantes de la junta general de accionistas, la alta dirección y su personal de confianza, generando incertidumbre en el personal.

La Memoria Anual 2023 de la empresa en estudio ofrece una visión detallada de su estructura organizacional y la distribución de su personal. La empresa sigue una estructura jerárquica que incluye varias divisiones clave. El Directorio se encarga de la supervisión y toma de decisiones estratégicas, mientras que la Gerencia General es responsable de la gestión operativa diaria. Además, existen diversas divisiones funcionales, como la Gerencia de Finanzas, Operaciones, Comercialización y Administración (Recursos Humanos).

La distribución del personal, que asciende a 2,936 empleados (81.4% hombres y 18.6% mujeres), está alineada con las necesidades operativas y estratégicas de la empresa. En el área de Operaciones, el 47% del personal (1,380

empleados) está asignado a la Refinería Talara, el 8% (237 empleados) a Plantas y Terminales, el 12% (350 empleados) al Oleoducto, el 7% (206 empleados) a la Refinería Iquitos y otro 7% (200 empleados) a la Refinería Conchán. En cuanto a Administración y Soporte, el 19% del personal (490 empleados) trabajan en funciones administrativas y de soporte, como finanzas, recursos humanos y tecnología de la información. Finalmente, el 2% del personal (73 empleados) se dedican a la comercialización y ventas, gestionando las relaciones con los clientes (p. 45).

La empresa ha tenido un alto grado de centralización en la toma de decisiones. Sin embargo, en los últimos años, ha buscado promover un liderazgo transformacional, que inspire y motive a los equipos, y que fomente una visión compartida orientada a resultados.

La cultura organizacional se centra en promover el bienestar personal y laboral de sus trabajadores. La empresa ofrece diversos beneficios y se enfoca en la transparencia y la ética en todas sus operaciones. Además, implementa políticas de buen gobierno corporativo y cumplimiento normativo para fortalecer la confianza y la colaboración entre los empleados.

La empresa ha modernizado su procedimiento de administración salarial para ser competitiva en el mercado, con el objetivo de lograr la equidad salarial y atraer y retener talento. Las políticas de recursos humanos se centran en varios aspectos clave como el desarrollo profesional, el bienestar del empleado, la diversidad e inclusión, y la evaluación del desempeño. Para ello, implementa programas de capacitación y desarrollo, iniciativas para promover un ambiente de trabajo saludable y seguro, y fomenta una cultura inclusiva que valora la diversidad.

Además, cuenta con sistemas de evaluación del desempeño para asegurar que los empleados reciban retroalimentación constructiva y oportunidades de crecimiento. Estas iniciativas son cruciales para mantener la competitividad de la empresa en un mercado en constante cambio.

A diciembre de 2020 la empresa en estudio mantuvo el liderazgo en el mercado interno con el 44% de la participación de mercado en el sector de los combustibles y fue la primera empresa en facturación a nivel nacional, sin embargo, durante los últimos años han ingresado al mercado nuevos competidores de experiencia mundial en la comercialización de combustibles, lo que ha cambiado la dinámica del sector. Estos cambios generan una serie de interrogantes al interior de la empresa, relacionadas con el trabajo en equipo, empoderamiento, diversidad, confianza, trabajo colaborativo inter e intradepartamental, aprendizaje, articulación, fluidez en la comunicación, centralismo de la autoridad; que quedan sin respuesta ante la falta de investigaciones en el ámbito nacional.

Por ello, se planteó desarrollar la presente investigación para determinar la relación entre la cultura colaborativa y la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial en una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana,

¿En qué medida la cultura colaborativa se relaciona con la mentalidad de silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022?

Y los problemas específicos son:

- a) ¿En qué medida se relaciona el trabajo en equipo con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022?
- b) ¿En qué medida se relaciona el empoderamiento con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022?
- c) ¿En qué medida se relaciona la confianza con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022?
- d) ¿En qué medida se relaciona la diversidad con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022?

1.2 Justificación del Problema

Este trabajo de investigación abordó un tema que no ha sido estudiado en nuestro país y que afecta a gran parte del sector empresarial, se trata de la carencia de una cultura colaborativa en las organizaciones y la formación de silos al interior de éstas, factores que podrían constituirse en barreras que dificulten el desarrollo de los trabajadores, lo cual limitaría el crecimiento y fortalecimiento de las empresas.

La organización cuenta con infraestructura en la costa, sierra y selva lo que le permite abastecer de combustibles al mercado nacional. Desde la caracterización cualitativa de la cultura organizacional, se observa la atmosfera psicológica de una cultura fuerte, que se evidencia en su sentido de identidad y pertenencia a la empresa, los colaboradores conocen los objetivos organizacionales y trabajan por

su cumplimiento (Toca, p. 126), independientemente de los factores coyunturales que pudieran afectar a la empresa.

El tamaño de la empresa, el número de colaboradores, la idiosincrasia propia de cada ciudad y de las personas, los entornos diversos, sumado a la necesidad de cumplir con una serie de procedimientos y políticas internas, son factores que han fomentado una visión particular de la “cultura” de colaboración y la creación de silos organizacionales. Estos silos operan de manera aislada, lo que lleva a cada Unidad a que centren sus esfuerzos en resolver sus propios objetivos sin evaluar el impacto en otras áreas.

Son estas características de la organización las que generaron la inquietud de llevar a cabo esta investigación. Igual de importante fue la motivación brindada por la Universidad de generar conocimiento a través de la investigación, buscando aportar con el estudio de nuevas variables que sean el punto de partida para futuras investigaciones.

Para resolver los problemas anteriores, las empresas y la administración deben comenzar a mirar el mundo desde una perspectiva de abajo hacia arriba. Necesitan reconocer cómo encajan los distintos elementos, la importancia de ser diferente de uno mismo (Tett, 2015). Pero eso no debería ser una tarea para la gerencia, sino para todos y cada uno de los colaboradores. Si las personas miran su mundo desde una perspectiva diferente sin aplicar sus prejuicios, entonces se abrirá un nuevo mundo frente a sus ojos.

Para abordar la mentalidad silo al interior de la organización, lo primero es identificar la manera de pensar de los colaboradores, qué tan arraigada está a su estilo de trabajo. Este conocimiento nos permitirá orientar los esfuerzos para

trabajar en fomentar la cultura colaborativa. Para ello es necesario identificar las circunstancias y los problemas, ya que, al reflexionar sobre la realidad, los silos pueden transformarse en oportunidades en lugar de obstáculos. Sin embargo, si no se hace, los silos no harán otra cosa que acabar con la iniciativa creativa y causar desastres (Tett, 2015).

La falta de investigaciones previas y por ende de instrumentos de medición de ambas variables, complejizó el proceso, adicionalmente fue necesario desarrollar el instrumento CC-MS para así identificar la realidad materia de estudio.

1.2.1 Justificación Teórica

El propósito de este estudio es contribuir al conocimiento existente sobre la cultura colaborativa y la mentalidad silo, establecer su interacción y las implicaciones prácticas para mejorar la dinámica organizacional y fomentar un entorno de trabajo más integrador y efectivo. Se consideran los factores: trabajo en equipo, empoderamiento, diversidad y confianza entre otros elementos que pueden influir en esta problemática.

1.2.2 Justificación Metodológica

En el desarrollo de este estudio se crearon y validaron dos instrumentos para recoger información sobre la cultura colaborativa y la mentalidad silo, los mismos que podrán ser utilizados y perfeccionados en futuras investigaciones.

1.2.3 Justificación Práctica

Los resultados de este trabajo ofrecen la oportunidad de proponer e implementar estrategias que contribuyan al desarrollo de la cultura colaborativa y reducción de la mentalidad silo en las empresas, además podrían ser aplicados en diferentes organizaciones a nivel local, regional y nacional.

1.3 Importancia de la Investigación

Este estudio aborda dos variables poco exploradas en nuestro país: la cultura colaborativa y la mentalidad de silo. Los resultados proporcionarán datos valiosos para mejorar la dinámica de los equipos y fomentar un entorno de trabajo más cohesionado y eficiente, impactando positivamente en el desarrollo y éxito de las empresas.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación de la Cultura colaborativa con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación del trabajo en equipo con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.
- b) Determinar la relación del empoderamiento con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.
- c) Determinar la relación de la confianza con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.
- d) Determinar la relación de la diversidad con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, además se analizan los antecedentes tanto a nivel nacional como internacional, se exploran los conceptos clave, se plantean las hipótesis y se definen las variables de estudio.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Es preciso mencionar que el principal motivador para llevar a cabo la presente investigación ha sido la relevancia de las variables que permitirán identificar oportunidades de mejora en las organizaciones y generar cambios al interior de estas. Por ello, esta investigación pretende aportar nuevos conocimientos que contribuyan a superar esos retos y a mejorar la eficiencia y el ambiente laboral dentro de las organizaciones.

2.1.1 Antecedentes Nacionales

En su escrito, De la Cruz Gamonal (2000) se propone analizar, desde un punto de vista antropológico, la naturaleza de la doctrina de la Cultura Organizacional y su posición dentro de la misma, dando énfasis al sistema cultural y a la experiencia vivencial del rol del gerente y del líder profesional universitario, dado que la cultura está intrínsecamente relacionada con la actividad social del grupo; esto implica que no solo se trata de la experiencia de cada individuo, sino también de los deseos y experiencias de los demás miembros de las diferentes generaciones que conforman dicho grupo (p. 44).

Como parte de su análisis, De la Cruz Gamonal menciona que el cambio es una respuesta de la organización a las demandas del entorno, por lo que, de no darse este cambio se generan mecanismos de defensa como el autoritarismo, la

prepotencia, el sectarismo, la intolerancia, el avasallamiento y las actitudes y posiciones arrogantes (p. 54).

Asimismo, se concluye que el análisis de la cultura organizacional es fundamental para comprender la verdadera naturaleza y esencia de las organizaciones. Este análisis es crucial porque revela cómo las prácticas, valores y normas compartidas afectan el comportamiento y desempeño de los empleados.

Además, se resalta que la función del rol del gerente moderno está definida más por sus aspectos vivenciales que por sus instrumentos y artefactos. Esto significa que la eficacia de un gerente no se mide solo por las herramientas que utiliza, sino también por su capacidad para interactuar, motivar y liderar a su equipo a través de experiencias y relaciones interpersonales. El éxito del liderazgo en un entorno organizacional depende en gran medida de la habilidad del gerente para cultivar una cultura colaborativa, promover la confianza, el empoderamiento y la diversidad dentro del equipo (p. 58).

2.1.2 Antecedentes Internacionales

En 2003, la Asociación Americana de Gestión (AMA) realizó una encuesta sobre *Desafíos del Liderazgo*, revelando que el principal obstáculo para los líderes es lograr que personas con diferentes agendas trabajen juntas. Este desafío se ve reflejado en la dificultad de alinear los objetivos individuales con los corporativos, lo que puede generar conflictos y falta de cohesión en los equipos de trabajo. Además, el 60% de los encuestados identificó la falta de colaboración como el principal desafío organizacional. Esta falta de colaboración puede manifestarse en la resistencia a compartir información, la competencia interna y la falta de comunicación efectiva entre departamentos.

En una encuesta previa de 2002 sobre Colaboración Interna, el 83% de los participantes mencionaron la existencia de silos o guerras territoriales en sus organizaciones (Stone, 2004, p. 1). Estos silos representan barreras que impiden la colaboración y el flujo de información, creando entornos de trabajo fragmentados donde cada departamento o unidad opera de manera aislada.

Las causas de la mentalidad de silo son diversas y complejas. Entre ellas se incluyen la actitud de los gerentes de área, quienes pueden priorizar los objetivos de su departamento sobre los corporativos, fomentando una cultura de competencia en lugar de colaboración. La indiferencia hacia las necesidades de otros departamentos también contribuye a esta mentalidad, ya que los empleados pueden centrarse únicamente en sus propias metas y responsabilidades sin considerar el impacto en el conjunto de la organización. La mala gestión de proyectos es otro factor que puede exacerbar la mentalidad silo. Cuando los proyectos no se gestionan de manera efectiva, los equipos pueden volverse protectores de su trabajo y reacios a colaborar con otros. La separación geográfica también juega un papel importante, ya que la distancia física puede dificultar la comunicación y la cooperación entre equipos. Además, las recompensas financieras basadas en resultados individuales pueden incentivar a los empleados a centrarse en sus propios logros en lugar de trabajar en equipo. Las políticas y procedimientos que dificultan la cooperación, como la falta de sistemas integrados de información o la burocracia excesiva, también pueden contribuir a la formación de silos (Stone, 2004, p. 12).

Pérez, Montes y Vásquez (2004) realizaron un estudio exhaustivo sobre la cultura colaborativa en las organizaciones, destacando su importancia para fomentar la cooperación y el aprendizaje entre los empleados. Estos autores

desarrollaron una escala con ocho dimensiones clave para medir la cultura colaborativa, basándose en valores tradicionales y en los enfoques teóricos de Gupta et al. (2000) y De Long y Fahey (2000). Propone siete dimensiones.

La primera dimensión, visión a largo plazo, se refiere a la capacidad de la organización para planificar y actuar con una perspectiva extendida, alineando sus objetivos estratégicos con un horizonte temporal prolongado, lo que fomenta la estabilidad y la sostenibilidad, permitiendo a los empleados trabajar hacia metas comunes y duraderas, reforzando así la cohesión y el compromiso. La gestión del cambio es otra dimensión crucial, que implica la habilidad de la organización para adaptarse y gestionar eficazmente los cambios internos y externos. Una gestión del cambio efectiva facilita la adaptación a nuevas circunstancias, minimiza la resistencia y promueve una cultura de innovación y mejora continua. La comunicación y diálogo es fundamental para la colaboración, ya que promueve una comunicación abierta y honesta entre todos los niveles de la organización, permitiendo el intercambio de ideas, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones de confianza.

La confianza y respeto son pilares esenciales para una colaboración efectiva, estableciendo relaciones basadas en la confianza mutua y el respeto entre los miembros de la organización. Esto crea un ambiente seguro donde los empleados se sienten valorados y apoyados. El trabajo en equipo mejora la eficiencia y la creatividad, permitiendo a los equipos aprovechar las fortalezas individuales y compensar las debilidades, trabajando juntos de manera efectiva hacia objetivos comunes. El empoderamiento es otra dimensión clave, que implica la delegación de autoridad y responsabilidad a los empleados, permitiéndoles tomar decisiones y

actuar de manera autónoma. Esto aumenta la motivación y el compromiso, ya que los empleados se sienten más responsables y valorados por sus contribuciones. La tolerancia a la ambigüedad y riesgos fomenta la innovación y la creatividad, ya que la organización está dispuesta a aceptar la incertidumbre y tomar riesgos calculados, permitiendo a los empleados experimentar y proponer nuevas ideas sin temor al fracaso.

Finalmente, el estímulo al respeto y las diferencias promueve un ambiente inclusivo que valora y respeta la diversidad de opiniones, experiencias y antecedentes. La diversidad enriquece la toma de decisiones y la resolución de problemas, aportando diferentes perspectivas y enfoques que pueden conducir a soluciones más efectivas y creativas. En conjunto, estas dimensiones proporcionan un marco integral para evaluar y desarrollar una cultura colaborativa dentro de las organizaciones, creando un entorno de trabajo más cohesionado y productivo, donde la cooperación y el aprendizaje continuo son la norma.

Ferreira y Roque (2017) llevaron a cabo una investigación innovadora para explorar cómo las Humanidades Digitales pueden contribuir a la deconstrucción de los silos de información en las organizaciones. Este enfoque transdisciplinar combina conocimientos de diversas áreas, como la informática, la historia, la literatura y la filosofía, para abordar problemas complejos de manera integral. La investigación se centró en una revisión de la literatura publicada entre 2007 y 2017, con el objetivo de presentar un conjunto de ideas, teorías y reflexiones sobre el tema.

Uno de los hallazgos clave del estudio fue que las mayores dificultades para deconstruir los silos de información están relacionadas con aspectos técnicos. Estos

incluyen la protección y seguridad de la información, la interoperabilidad de los sistemas y la integración de diferentes plataformas tecnológicas. La fragmentación de los sistemas de información puede crear barreras que dificultan el acceso y el intercambio de datos entre departamentos, perpetuando así los silos.

Además de los aspectos técnicos, los aspectos culturales también juegan un papel crucial en la formación y mantenimiento de los silos de información. Las culturas organizacionales que valoran la competencia interna sobre la colaboración, o que tienen una estructura jerárquica rígida, tienden a fomentar la creación de silos. La resistencia al cambio y la falta de una visión compartida pueden dificultar los esfuerzos para promover una cultura de colaboración y apertura.

Las habilidades tecnológicas de los empleados son otro factor importante. La falta de competencias digitales y la resistencia a adoptar nuevas tecnologías pueden limitar la capacidad de los empleados para utilizar herramientas que faciliten la colaboración y el intercambio de información. La capacitación y el desarrollo de habilidades tecnológicas son esenciales para superar estas barreras y fomentar una cultura de innovación.

Ferreira y Roque subrayan la necesidad de desarrollar habilidades comunicativas, culturales, educativas y cognitivas para deconstruir los silos de información. Las habilidades comunicativas son fundamentales para promover el diálogo abierto y la transparencia, facilitando el intercambio de ideas y conocimientos. Las habilidades culturales, por su parte, ayudan a los empleados a comprender y respetar las diferencias entre departamentos, promoviendo un ambiente de cooperación y confianza.

Las habilidades educativas son esenciales para la formación continua y el desarrollo profesional, permitiendo a los empleados mantenerse actualizados con las últimas tecnologías y prácticas de gestión de la información. Finalmente, las habilidades cognitivas, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, son cruciales para abordar los desafíos complejos asociados con la deconstrucción de silos.

Kolarov (2018) llevó a cabo un estudio detallado en la Universidad de Aalborg, Copenhague, para evaluar los servicios disponibles y los problemas que enfrentaba el personal, utilizando la metodología de Design Thinking. Este enfoque se centra en la resolución de problemas de manera creativa y centrada en el usuario, permitiendo a las organizaciones abordar desafíos complejos de manera innovadora y efectiva.

El estudio se desarrolló entre febrero y mayo de 2018 y concluyó con la creación de un prototipo interactivo de un sistema de información diseñado específicamente para la Universidad de Aalborg. Este prototipo fue probado con diferentes partes interesadas y se identificó como una herramienta de comunicación estratégica que podría beneficiar a todos los involucrados. La investigación destacó varios problemas clave, como la falta de comunicación efectiva entre los departamentos y la necesidad de mejorar la información proporcionada a los estudiantes internacionales sobre los servicios disponibles.

Kolarov identificó que uno de los principales desafíos era la comunicación estratégica. La falta de una comunicación clara y coherente entre los departamentos contribuye a la formación de silos, donde cada unidad opera de manera aislada. Para abordar este problema, se recomendó fortalecer la comunicación mediante la

implementación de prácticas comunes que faciliten el intercambio de información y la colaboración entre los departamentos.

Además, el estudio sugirió que los silos no siempre deben ser vistos como un obstáculo, sino que también pueden ser utilizados para impulsar la innovación. Al reconocer y aprovechar las fortalezas y conocimientos específicos de cada departamento, las organizaciones pueden fomentar un entorno donde la innovación prospere. Esto implica crear oportunidades para que los departamentos colaboren en proyectos conjuntos, compartan recursos y conocimientos, y trabajen hacia objetivos comunes.

El uso de Design Thinking le permitió a Kolarov descifrar las relaciones complejas entre ideas, personas, lugares y eventos, facilitando la co-creación y el desarrollo de soluciones durante todo el proceso. Este enfoque no solo ayudó a identificar los problemas existentes, sino que también proporcionó un marco para desarrollar soluciones innovadoras y prácticas que podrían ser implementadas de manera efectiva en la universidad.

Mouta y Meneses (2020) realizaron un estudio para comprender cómo las características del Director Ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) influyen en la cultura organizacional y la formación de silos dentro de las empresas. Utilizando un cuestionario basado en una revisión de la literatura, recopilaron datos de 185 pequeñas y medianas empresas de los sectores de alojamiento, comida, bebidas y tabaco. Aplicaron un modelo de ecuaciones estructurales y la técnica de mínimos cuadrados parciales para analizar las relaciones entre las variables estudiadas.

El estudio encontró que las características psicológicas del CEO, como la escrupulosidad, la apertura a la experiencia y la extroversión, tienen un impacto

significativo en la cultura organizacional y la formación de silos. La escrupulosidad, que se refiere a la diligencia y el sentido del deber del CEO, fomenta una cultura de responsabilidad y atención al detalle, lo que puede reducir la formación de silos al promover prácticas de gestión más integradas y coherentes. La apertura a la experiencia, que implica una disposición a nuevas ideas y cambios, facilita una cultura de innovación y adaptabilidad, ayudando a derribar barreras entre departamentos y fomentar la colaboración. La extroversión, caracterizada por la sociabilidad y la energía, contribuye a una cultura organizacional más comunicativa y abierta, lo que puede disminuir la tendencia a la formación de silos al incentivar la interacción y el intercambio de información entre los empleados.

Además de las características psicológicas, el estudio también examinó las variables observables del CEO, como la edad y la duración de su gestión. Se encontró que estas variables influyen en la capacidad de la empresa para desarrollar competencias de coordinación interna, lo que a su vez mitiga la aparición de silos. Los CEOs con mayor experiencia y mandatos más largos tienden a tener una comprensión más profunda de la organización y sus dinámicas internas, lo que les permite implementar estrategias más efectivas para fomentar la cooperación y la integración entre departamentos. La edad del CEO también puede influir en su enfoque hacia la gestión y la toma de decisiones, con CEOs más experimentados posiblemente adoptando un enfoque más equilibrado y estratégico.

El principal aporte de este estudio radica en la combinación de diferentes enfoques teóricos y en el uso de un enfoque empírico para examinar la influencia de las características personales y observables del CEO en el desarrollo de la cultura organizacional. Al demostrar cómo estas características impactan la formación de

silos, el estudio contribuye a una mejor comprensión de cómo los líderes pueden influir en la creación de redes de cooperación dentro de las organizaciones, promoviendo un ambiente más colaborativo. Este conocimiento es especialmente útil para las empresas que buscan optimizar su estructura organizacional y mejorar la comunicación interna, minimizando los efectos negativos de los silos.

Molek, de Jager y Pucelj (2023) llevaron a cabo una investigación para explorar la relación entre la cultura heroica y la mentalidad de silo en las organizaciones. Utilizando un enfoque metodológico de revisión sistemática de la literatura científica, los autores analizaron cómo la figura del "héroe" dentro de una organización puede estar vinculada a la mentalidad de silo, un fenómeno donde los equipos o departamentos operan de manera aislada, limitando la colaboración interdepartamental.

Una de las principales conclusiones del estudio es la analogía entre la estructura dinámica del silo heroico y un iceberg. Según los autores, la mentalidad de silo heroico opera de manera similar a un iceberg, donde gran parte de su impacto y las dinámicas subyacentes permanecen ocultas a simple vista. Esta metáfora proporciona a los gerentes herramientas y una perspectiva más clara para reconocer y visualizar este fenómeno, permitiéndoles enfrentarlo de una manera más efectiva dentro del marco de la cultura organizacional.

El estudio destaca que la mentalidad de silo heroico es, en gran medida, un fenómeno inconsciente que influye negativamente en el ambiente de trabajo. Los comportamientos asociados a este fenómeno pueden resultar en la falta de comunicación y cooperación entre equipos, lo que afecta la productividad y el bienestar de los empleados. Sin embargo, los hallazgos sugieren que al hacer visible

este fenómeno y tomar conciencia de su existencia, las organizaciones tienen la oportunidad de mejorar tanto la productividad como el compromiso y la motivación de sus empleados.

Para hacer visible la mentalidad de silo, los autores recomiendan varias estrategias. Primero, es crucial fomentar una cultura de transparencia y comunicación abierta. Esto implica crear canales de comunicación efectivos y accesibles para todos los empleados, promoviendo el intercambio de información y la colaboración entre departamentos. Además, es importante reconocer y celebrar los logros colectivos en lugar de los individuales, para desalentar la figura del "héroe" solitario y fomentar un sentido de equipo y comunidad.

Otra estrategia es implementar programas de formación y desarrollo que enfatizan la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo. Estos programas pueden incluir talleres, seminarios y actividades de team building (construcción de equipos) que ayuden a los empleados a desarrollar habilidades de comunicación y cooperación. También es útil utilizar herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración, como plataformas de gestión de proyectos y redes sociales corporativas.

Finalmente, los líderes organizacionales deben modelar el comportamiento colaborativo y promover una visión compartida. Al demostrar un compromiso con la colaboración y la transparencia, los líderes pueden influir positivamente en la cultura organizacional y ayudar a derribar los silos. Esto no solo mejora la comunicación y la cooperación, sino que también crea un entorno de trabajo más inclusivo y motivador, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos con los objetivos de la organización.

Para la construcción del cuestionario Cultura colaborativa se utilizó el enfoque teórico de Ahmed, Shahzad, Aslam et al. (2016) *The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees*, para abordar el concepto y las dimensiones que conforman la cultura colaborativa.

Ahmed, Shahzad, Aslam et al. (2016) llevaron a cabo un estudio detallado para investigar la relación entre la cultura colaborativa, la transmisión de información y la creatividad entre los empleados de ochenta y siete organizaciones empresariales que cotizan en la Bolsa de Valores de Lahore, Pakistán. Utilizando un enfoque cuantitativo y un método de encuesta transversal, Ahmed recopiló datos a través de un cuestionario autoadministrado, obteniendo respuestas de 189 gerentes que trabajaban en estas organizaciones. Las dimensiones clave analizadas fueron la confianza, el trabajo en equipo, el empoderamiento y la diversidad cultural.

Los resultados del estudio revelaron que la confianza entre los empleados es un factor crucial que facilita el intercambio de conocimientos. Cuando los empleados confían unos en otros, están más dispuestos a compartir información y experiencias, lo que enriquece el conocimiento colectivo de la organización. Esta confianza también fomenta un ambiente donde los empleados se sienten seguros para expresar sus ideas y opiniones, contribuyendo así a la creatividad organizativa.

El trabajo en equipo también mostró tener un impacto significativo en la transmisión de información y la creatividad. Los equipos que colaboran de manera efectiva pueden combinar sus habilidades y conocimientos individuales para resolver problemas de manera más innovadora. La colaboración en equipo permite la sinergia, donde el resultado del trabajo conjunto es mayor que la suma de los

esfuerzos individuales. Esto no solo mejora la eficiencia, sino que también impulsa la creatividad al permitir que las ideas fluyan libremente entre los miembros del equipo.

El empoderamiento de los empleados, es decir, la delegación de autoridad y responsabilidad, también se identificó como un factor positivo en el intercambio de conocimientos y la creatividad. Cuando los empleados se sienten empoderados, tienen la autonomía para tomar decisiones y actuar de manera proactiva. Este sentido de responsabilidad y autonomía los motiva a compartir sus conocimientos y a buscar soluciones innovadoras, lo que a su vez mejora el desempeño organizativo.

Aunque la diversidad cultural dentro de las organizaciones estudiadas tuvo un impacto menor en el intercambio de conocimientos, sigue siendo un factor relevante. La diversidad cultural puede aportar diferentes perspectivas y enfoques a la resolución de problemas, aunque su impacto directo en la transmisión de información puede ser menos pronunciado. Sin embargo, la diversidad cultural contribuye indirectamente a la creatividad al enriquecer el entorno organizacional con una variedad de ideas y experiencias.

Para la construcción del cuestionario Mentalidad silo se tomó como base el estudio de Cilliers y Greyvenstein (2012) titulado *"El impacto de la mentalidad de silos en la identidad del equipo: Un estudio de caso organizacional"*. Este estudio cualitativo fue fundamental para plantear el concepto y las dimensiones que conforman la mentalidad silo.

Cilliers y Greyvenstein (2012) llevaron a cabo una investigación para entender cómo la mentalidad de silo afecta la identidad del equipo dentro de las organizaciones. Utilizando un diseño cualitativo y descriptivo, los investigadores emplearon una estrategia de estudio de caso que permitió un análisis detallado de los clústeres organizacionales. Este enfoque les permitió explorar las dinámicas internas y las relaciones que contribuyen a la formación y perpetuación de los silos.

Uno de los hallazgos clave del estudio fue la identificación del entorno físico como un factor significativo en la formación de la mentalidad de silo. La disposición espacial de los equipos y departamentos puede influir en la interacción y comunicación entre los empleados. Por ejemplo, cuando los equipos están físicamente separados, ya sea en diferentes pisos o edificios, la comunicación informal y la colaboración espontánea se ven limitadas, lo que refuerza la separación y el aislamiento.

La estructura organizacional también juega un papel crucial en la mentalidad de silo. Las organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas y compartimentadas tienden a fomentar la competencia interna y la protección de información, en lugar de la colaboración y el intercambio de conocimientos. Esta estructura puede crear barreras formales que dificultan la cooperación entre departamentos, consolidando aún más los silos.

Las relaciones intragrupo son otro factor importante. Las dinámicas dentro de los equipos, como la cohesión y la lealtad al grupo, pueden llevar a una mentalidad de "nosotros contra ellos" cuando se trata de interactuar con otros departamentos. Esta mentalidad puede ser alimentada por experiencias pasadas de conflicto o competencia, lo que refuerza la desconfianza y el aislamiento.

Las experiencias de gestión también influyen en la mentalidad de silo. Los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión pueden fomentar o mitigar la formación de silos. Por ejemplo, los líderes que promueven la transparencia, la comunicación abierta y la colaboración interdepartamental pueden ayudar a romper los silos. Por el contrario, los líderes que recompensan el desempeño individual sobre el colectivo o que no fomentan la cooperación pueden contribuir a la perpetuación de los silos.

Cilliers y Greyvenstein describen la mentalidad de silo como un fenómeno inconsciente que influye negativamente en la identidad del equipo. Utilizan la metáfora del iceberg para ilustrar cómo gran parte del impacto de los silos es invisible y se encuentra debajo de la superficie. Esto significa que, aunque los síntomas visibles de los silos pueden ser identificados, como la falta de comunicación y cooperación, las causas subyacentes y las dinámicas internas que los sostienen son más difíciles de detectar y abordar.

A pesar de la importancia de la cultura colaborativa y la mentalidad silo en el ámbito organizacional, no se han encontrado investigaciones recientes sobre estos temas, lo que ha complejizado la investigación debido a la limitada disponibilidad de estudios nacionales e internacionales. Esta escasez de antecedentes puede deberse a varios factores, incluyendo la variabilidad en la terminología utilizada, la falta de acceso a bases de datos especializadas y la posible concentración de investigaciones en contextos que no son accesibles o publicados en revistas de amplio alcance. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de más estudios empíricos y teóricos que aborden estas variables de manera integral y en diversos contextos organizacionales.

2.2 Aspectos Conceptuales

2.2.1 Cultura Organizacional

En un contexto caracterizado por constantes cambios y dinamismo, la cultura organizacional se convierte en un campo crucial de estudio en la gestión empresarial y humana. La necesidad de transformarla radica en la capacidad de las organizaciones para adaptarse y competir eficazmente en su entorno. En la actualidad, la cultura organizacional no solo define la identidad de una organización, sino que también determina su capacidad para sobrevivir y prosperar.

Desde el punto de vista de Méndez (2004), en *Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso de una empresa colombiana del sector industrial*, el sistema cultural de una organización se relaciona con el conocimiento que un individuo adquiere a través de experiencias observables dentro de la entidad. Así, el individuo asimila y exhibe conductas que reflejan la ideología, valores, prácticas, creencias, relatos, ceremonias y símbolos compartidos por el grupo. Estos componentes de la cultura grupal influyen en las relaciones tanto laborales como personales. Por ende, el sistema cultural ayuda a moldear la percepción colectiva de los miembros de la organización y refleja, entre otras cosas, la visión del líder respecto a los individuos en la entidad y su estructura.

Emmons (2004), citado por Toca y Carrillo (2009), argumentó que el impacto de la cultura para generar valor en las organizaciones es innegable. Además, enfatizó que crear una cultura organizacional, es decir, destacar esas cualidades que permitan definir su identidad, es complejo, ya que requiere tiempo y recursos. Sin embargo, este esfuerzo se reflejará en el establecimiento de relaciones a largo plazo, tanto internas como externas, lo que garantizará la

confianza entre los miembros de la organización, la sociedad y otros grupos de interés. La cultura organizacional es responsable de mantener la estructura social en la organización y de generar su identidad y diferenciación de otras. Por tanto, la consideración de la cultura organizacional en el accionar gubernamental contribuirá al objetivo de un buen gobierno corporativo (p. 132).

En su libro *Cultura e Innovación Empresarial*, Morcillo (2006) llevó a cabo un estudio sobre la cultura en las organizaciones, adoptando un enfoque proveniente de la antropología social. Esta disciplina fue pionera en relacionar el concepto de cultura con los valores, creencias, convicciones, principios, hábitos y patrones de comportamiento de la organización. Morcillo señala que la antropología social define los elementos que componen la cultura organizacional, como los procesos de aprendizaje, el pensamiento simbólico, el lenguaje y las herramientas o tecnologías.

El autor destaca que fue a partir de esta perspectiva que Schein, en 1985, sentó las bases conceptuales de la cultura organizacional mediante el análisis de la realidad empresarial. Morcillo (2006) concluye en su segundo capítulo que la cultura dentro de una empresa se entiende como una combinación de la historia y la dimensión social. Los individuos que forman parte de una organización traen consigo una cultura heredada tanto genéticamente como adquirida a lo largo de su vida en su entorno social. En este sentido, la cultura corporativa se forma mediante la integración de esta cultura social con los valores y principios establecidos por la dirección empresarial (p. 55).

Según Pires et al. (2006 p. 12, citado por Toca & Carrillo, 2009), las empresas del sector público comparten características básicas con otras

organizaciones, pero también tienen particularidades propias como el respeto a las reglas y rutinas, una valoración del estatus y de la autoridad (jerarquía), la presencia de relaciones paternalistas respecto a la toma de decisiones y un claro apoyo al poder (p. 118), lo que implica que la dirección de la empresa está influenciada por factores políticos, lo que genera inseguridad en algunos casos sobre la línea de carrera y en otros sobre la estabilidad laboral de los empleados.

Para Toca y Carrillo (2009), en su obra *Algunos asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*, la cultura organizacional surge, se manifiesta y se establece a través de comportamientos y acciones que se adoptan si son consistentes con las creencias y valores del grupo. Además, la cultura se define como el conjunto de normas o directrices que son aprehendidas informalmente por los nuevos miembros de la organización, las cuales no están definidas en procedimientos o reglamentos internos (Toca & Carrillo, 2009, p. 120).

Toca y Carrillo (2009) explican que la concentración geográfica de las organizaciones no garantiza que las culturas internas se homogenicen o que se globalicen, ya que las diferencias inherentes a los sectores o unidades como son los estereotipos de cada región, contribuyen a la diversidad de su cultura organizacional. En este sentido, Herbert (2000) sostiene que la manera natural y particular de ser de cada región en el país en el que opera una organización es la fuente principal de influencia en su cultura organizacional y que la industria o sector en el que se encuentra también contribuye a dar forma a sus valores culturales (p. 119).

2.2.2 Cultura Colaborativa

Pérez (2015) sostiene que el éxito de las organizaciones como sistemas sociales abiertos depende del comportamiento de sus miembros, así como de su capacidad y flexibilidad para adaptarse a situaciones internas y a cambios del entorno, permitiéndoles responder a las exigencias de un mercado competitivo (p. 4).

Ahmed (2016) señala que existe una relación entre la cultura colaborativa, la transmisión de información y la creatividad. Tomando como referencia los enfoques de Pérez et al. (2004), definen la cultura de colaboración con las siguientes dimensiones: Trabajo en equipo, Empoderamiento, Confianza y Diversidad cultural. El presente estudio se basó en el enfoque teórico de estos autores para abordar el concepto y las dimensiones que conforman la cultura colaborativa (p. 343).

2.2.3 Silos Organizacionales

Gillian Tett en el libro *El efecto silo: el peligro de la pericia y la promesa de romper las barreras* (Traducido del inglés *The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*) señala que el Silo Organizacional no solo se refiere a estructuras organizativas; sino que también son estados mentales compartidos por grupos de personas, que promueven la formación de subáreas las cuales caminan mano a mano en dirección hacia una visión (Tett, 2015, p. 46).

Por otro lado, Tett (2015) señala que, a pesar de vivir en un mundo interconectado, muchas organizaciones están fragmentadas en silos, no se comunican o colaboran entre sí. Como resultado, la gente en estos silos y la organización que confía en esas personas sufre de una especie de miopía que les dificulta ver riesgos u oportunidades. No obstante, sostiene que los silos no son

necesariamente perjudiciales, dado que, pueden ser útiles en el contexto correcto, sin embargo, es preciso que se reconozca que existen silos y se desarrolle un marco para identificar si ayudan o afectan a la organización.

En este sentido, en algún momento, las unidades organizativas presentarán características de silos porque en ellas radican competencias importantes, que convierten a dichas unidades en áreas influyentes, sin embargo, la mentalidad de silo se volverá problemática cuando afecte el desempeño, impacte en el trabajo colaborativo y las unidades organizativas se resistan al cambio. Existen diversos factores para que se desarrollen los silos, los cuales pueden ir desde la separación geográfica o espacial de las áreas, hasta comportamientos organizacionales desarticulados hacia el logro de los objetivos comunes.

2.3 Definiciones Conceptuales de las Variables

2.3.1 *Cultura Colaborativa*

Apoyo y participación activa de los miembros de la organización para implementar cambios, lo que genera identidad, logro de objetivos comunes e impacto en el desempeño (Pérez, 2015, p. 8).

2.3.2 *Silo*

La palabra Silo proviene del griego Siros que significa “hoyo o agujero para conservar granos”, la Real Academia Española (RAE) presenta tres definiciones para la palabra Silo: “lugar seco en donde se guarda el trigo u otros granos, semillas o forraje”, “lugar subterráneo, profundo y oscuro” y “Depósito subterráneo de misiles” (Real Academia Española, 2021). No obstante, en el mundo empresarial, consultores y estudiosos han adoptado la palabra Silo para referirse a sistemas, procesos o departamentos que operan de manera aislada con otros estamentos de la

organización. Por ello, el concepto “Silo Organizacional” es definido generalmente como divisiones dentro de las organizaciones que dificultan el acceso de información a los demás.

2.3.3 *Mentalidad Silo*

La mentalidad de silo emerge cuando ciertos departamentos o áreas se resisten a compartir información con otros dentro de la misma empresa. Esta actitud puede disminuir la eficacia en la operación global, afectar la moral y potencialmente deteriorar una cultura empresarial productiva hasta su desaparición (Cilliers, 2012, p. 4).

Se definieron las siguientes dimensiones:

2.4 Definiciones Operacionales de las Variables

2.4.1 *Cultura Colaborativa*

La cultura colaborativa se define de forma operacional mediante cuatro dimensiones:

1. Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo brinda la oportunidad de trabajar en forma colectiva y armoniosa facilitando las conductas de compartir conocimiento en diferentes situaciones (Ahmed F. S., 2016, pág. 338). Esta dimensión está compuesta por los indicadores: Trabajo colectivo, Armonía laboral.

2. Empoderamiento

Los colaboradores, administradores o equipos de todos los niveles de la organización, tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. Esta idea se sustenta en que el empowerment o empoderamiento, se basa en que quienes se hallan directamente relacionados con

una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que poseen las aptitudes requeridas para ello (Rios, 2012, pág. 10). Esta dimensión está compuesta por los indicadores: Capacidad de delegar, Otorgar facultad, Iniciativa y autonomía.

3. Diversidad

Presencia de personas con diferentes características físicas, sociales y personales en un grupo u organización. Estas características son, entre otras, raza, etnia, edad, sexo, identidad sexual, religión, capacidad física y mental, idioma, ingresos y formación (Instituto Nacional del Cáncer 2023). Esta dimensión está compuesta por los indicadores: Generacional, De género, De integración.

4. Confianza

El clima de confianza o la confianza, está presente entre los miembros de los equipos eficaces que confían unos en otros y también en sus líderes, además facilita la cooperación y reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, es decir que, no solo brinda seguridad sino que además une a los miembros del equipo a partir de la creencia de que los otros integrantes no sacaran ventaja de ellos (Robbins & Judge, 2013, pág. 314). Esta dimensión está compuesta por los indicadores: Respaldo, Comunicación efectiva.

Contiene 25 ítems.

2.4.2 *Mentalidad Silo*

La mentalidad silo se define de forma operacional mediante cinco dimensiones:

1. Trabajo Colaborativo Inter e Intradepartamental

Sinergia que se lleva a cabo entre individuos o grupos de individuos que dentro del mismo Departamento, mediante una adecuada dinámica de trabajo, alcanzan mejor unos objetivos determinados, que posiblemente no hubieran alcanzado por separado, o bien que lo hacen con una mayor optimización de los propios recursos (López, 2009). 44

2. Aprendizaje

Proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una empresa, ya sea pública o privada e independientemente de su tamaño adquiere o crea conocimiento, con la finalidad de adaptarse o transformar las cambiantes condiciones de su entorno, lo que se dará según sea su nivel de desarrollo (Castañeda, 2014, pág. 63).

3. Articulación

Creación de instancias que permitan a la organización del trabajo dentro de la misma área y constituirse como un actor colectivo, conformando una agenda, un discurso y una práctica comunes propios, para potenciar el trabajo, difundir lo que hacen, gestionar recursos de manera más efectiva, facilitar la capacitación a nivel más amplio (Rivera-López & Servín-Miranda, 2014, pág. 4)

4. Fluidez en la Comunicación

La comunicación (fluida) es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles. (Rivera, Rojas, Ramírez, & Álvarez de Fernández, 2005, pág. 5)

5. Centralismo de la Autoridad

Grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones centralizadas, la alta gerencia toma todas las decisiones cuyas directrices son llevadas a cabo por los gerentes de nivel inferior. El concepto de centralización incluye únicamente la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a un puesto de trabajo (Robbins & Judge, 2013, pág. 485).

Contiene 22 ítems.

En el Anexo 1, la matriz de operacionalización desglosa las variables en dimensiones, las dimensiones en indicadores. Basándose en estos indicadores, se definieron los ítems que conforman las preguntas de los cuestionarios utilizados para las encuestas. Asimismo, las dimensiones están sustentadas en las bases teóricas de la investigación.

2.5 Hipótesis de Investigación

2.5.1 Hipótesis General

La cultura colaborativa se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

2.5.2 Hipótesis Específicas

1. El trabajo en equipo se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.
2. El empoderamiento se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

3. La confianza se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.
4. La diversidad se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la Investigación

Según la clasificación de Sánchez y Reyes (2015) el diseño el estudio es no experimental, de naturaleza transversal, de tipo correlacional y de nivel descriptivo (p. 108).

3.2 Población

La población del estudio estuvo constituida por 74 colaboradores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos de Lima Metropolitana, de los cuales el 65% eran hombres y el 35% mujeres. Las edades de los participantes fluctuaron entre los 25 y 69 años, con una predominancia masculina.

Se optó por un muestreo censal no probabilístico, bajo un criterio de conveniencia, debido a la disposición y cercanía de los compañeros de trabajo para colaborar con el llenado de los cuestionarios (Hernandez, 2014, p. 176). Esto permitió incluir a toda la población en el estudio, asegurando una representación completa de los colaboradores del área Comercial.

Adicionalmente, bajo un criterio estadístico, se consideró el uso del muestreo probabilístico para muestra homogénea, aplicando la fórmula para poblaciones finitas de Cochran (citado por Martínez, 2005). La fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

N = tamaño de la población 60

n = tamaño de la muestra representativa que deseamos obtener

Z = valor Z curva normal (1,96)

ε = Tolerancia de error (0.05)

σ^2 = Varianza de la población (47.1969)

Cálculo:

Nivel de Confianza 95% = 0.05 = 1.96	Z alfa	=	1.96	
Desviación estándar	S		6.87	
Varianza	s^2	=	47.1969	Muestra = 59.9512
Precisión	e	=	0.05	
Población conocida	N	=	60	

Los resultados confirman que, para efectos de trabajar con poblaciones pequeñas, pertenecientes a una organización, es conveniente tomar el total de la población, ya que la población es pequeña y el error tolerado es bajo.

3.3 Instrumentos

Para el presente estudio se utilizaron dos cuestionarios de elaboración propia, los cuales contenían datos demográficos de los trabajadores y las preguntas de las escalas de Cultura colaborativa y de Mentalidad silo.

Se adjunta el informe con el desarrollo de la construcción y evaluación de la validez de contenido y la fiabilidad, en términos de consistencia interna, del cuestionario CC-MS. Anexo 2.

Tabla 1

Ficha Técnica

Escala:	Cultura colaborativa - CC	Mentalidad silo - MS
Autora:	Teresa L. Orihuela Astorga	
Procedencia:	Lima - Perú	
Año de creación:	2023	
Forma de administración:	Individual	
Tiempo de duración:	10 minutos aproximadamente	
Particularidad:	Instrumento de exploración psicológica	
Finalidad:	Identificar el nivel de cultura colaborativa	
Tipo de escala:	Likert	
Número de preguntas:	25 ítems	22 ítems
Usuarios:	Personas entre 25 y 69 años	
Dimensiones:	1. Trabajo en equipo 2. Empoderamiento 3. Diversidad 4. Confianza	1. Trabajo colaborativo inter e intradepartamental 2. Aprendizaje 3. Articulación 4. Fluidez en la comunicación 5. Centralismo de la autoridad

3.3.1 Validez.

Tabla 2

Expertos Validadores de los Instrumentos CC - MS

Los instrumentos se validaron el año 2023 con la participación de 5 expertos.

Experto	Especialidad
Dra. Patricia Iparraguirre Baltazar	Maestra en Comportamiento Organizacional
Mg. Aida Castelo Debray	Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y del Personal
Mg. Viviana Zubieta Burga	Gerencia Social y Recursos Humanos
Dra. Carina Fernández	Investigación, Ciencia y Tecnología de Alimentos
Mg. Juan José Huamancayo Pierrend	Economía, docencia

La validez de los instrumentos está directamente relacionada con la medición, la precisión y la exactitud con la que se evalúa una determinada variable o tema de investigación. En otras palabras, un instrumento válido es aquel que está adecuadamente diseñado y orientado para capturar la información relevante y precisa sobre la variable o tema en cuestión (Hernández, et al., 2014, p. 234).

Para validar el contenido de los instrumentos, se aplicaron criterios de:

Suficiencia Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para realizar su medición. El puntaje se asigna a la dimensión.

Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.

Pertinencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está midiendo.

Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

Para validar la consistencia de contenido de los cuestionarios, se realizó el análisis del Coeficiente V de Aiken para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$V = \frac{S}{n(c - 1)}$$

Donde:

V: Coeficiente V de Aiken

S: Suma de calificaciones

n: Número total de evaluadores = 5

c – 1: Ajuste por el valor mínimo de la escala de Likert = 4

El valor del Coeficiente V de Aiken varía entre 0 y 1, donde valores cercanos a 1 indican una alta validez de contenido, mientras que valores cercanos a 0 sugieren una baja validez.

Tabla 3

Confiabilidad de los Instrumentos CC – MS

CRITERIOS	CULTURA COLABORATIVA	MENTALIDAD SILO
SUFICIENCIA (S*)	0.99	1.00
CLARIDAD (C)	1.00	0.97
PERTINENCIA (P)	0.99	0.98
RELEVANCIA (R)	0.98	0.97

**El puntaje se asigna a la dimensión .*

Se obtuvo un resultado superior a 0.80 en los criterios de suficiencia, claridad, pertinencia y relevancia de los ítems de los cuestionarios Mentalidad Silo y Cultura Colaborativa. Estos resultados indican una alta validez de contenido, lo que sugiere que los ítems son adecuados y pertinentes para medir los constructos propuestos. La alta concordancia entre los expertos refuerza la confianza en la calidad del instrumento. Este enfoque sigue las recomendaciones de Escurra (1988) sobre la cuantificación de la validez de contenido mediante el criterio de jueces.

El análisis de cada uno de los ítems forma parte del Anexo 2.

3.3.2 Confiabilidad

Dado que los resultados del Alfa de Cronbach fueron superiores a 0.900, se amplió el análisis de confiabilidad aplicando el coeficiente Omega de McDonald y la prueba de Dos Mitades de Guttman, obteniendo los siguientes resultados.

3.3.2.1 Cultura Colaborativa

Se realizó la confiabilidad aplicando los siguientes coeficientes.

Tabla 4

Alpha de Cronbach: Variable (X) Cultura Colaborativa

Coefficiente	CC	Valor
Alfa de Cronbach (α)	,947	Muy alta
Omega de McDonald (ω)	,952	Muy alta
Dos mitades de Guttman	,940	Muy alta

Los 3 índices muestran que el cuestionario Cultura colaborativa posee una alta fiabilidad y consistencia interna, lo cual es crucial para asegurar que los resultados obtenidos sean válidos y precisos.

3.3.2.2 Mentalidad Silo

Se realizó la confiabilidad aplicando los siguientes coeficientes.

Tabla 5***Alfa de Cronbach: Variable (Y) Mentalidad Silo***

Coeficiente	MS	Valor
Alfa de Cronbach (α)	,907	Muy alta
Omega de McDonald (ω)	,912	Muy alta
Dos mitades de Guttman	,752	Aceptable

Los índices Alfa de Cronbach y Omega de McDonald muestran que el cuestionario Mentalidad silo posee una alta fiabilidad y consistencia interna, sin embargo, el método de Dos Mitades de Guttman indica una menor consistencia comparativa entre las dos mitades del cuestionario, que podría ser revisado y mejorado.

Los parámetros establecidos para interpretar el coeficiente Alfa de Cronbach y Omega de McDonald son los siguientes:

Tabla 6***Estadística Total de los Elementos de los Cuestionarios CC - MS***

Parámetros	Interpretación
0.01 a 0.60	Baja confiabilidad (No es aplicable)
0.61 a 0.75	Moderada confiabilidad
0.76 a 0.89	Alta confiabilidad
0.90 a 1.00	Muy alta confiabilidad

En resumen, cuanto más cercano sea el coeficiente Alfa de Cronbach u Omega de McDonald a 1.00, mayor será la consistencia interna y, por lo tanto, mayor será la confiabilidad del instrumento de medición. Una confiabilidad moderada o alta indica que el instrumento es adecuado para su uso en investigación,

mientras que una confiabilidad muy alta sugiere una consistencia excepcional en las respuestas del instrumento.

Un coeficiente mayor de 0.90 también puede implicar redundancia de ítems y la necesidad de reducir el instrumento (Tavakol y Dennick, 2011). Citado por Hernández, por lo cual es conveniente profundizar en su investigación.

El detalle de la estadística de los elementos de los tres coeficientes se encuentra en el Anexo 2.

En el análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach y Omega de McDonald, se observó que en la variable Cultura Colaborativa (CC), los ítems 11 y 16, y en la variable de Mentalidad Silo (MS), los ítems 19, 20, 21 y 22, presentaron una baja carga factorial y una alta varianza de error. Estos resultados sugieren que dichos ítems no son buenos indicadores del constructo que pretenden medir y que contienen una cantidad considerable de error de medición.

Al continuar con el análisis, se identificó que estos seis ítems tienen una direccionalidad inversa en el cuestionario. Este criterio se utilizó inicialmente para controlar el sesgo de aquiescencia, es decir, la tendencia de los participantes a estar de acuerdo con las afirmaciones de los ítems. Sin embargo, la redacción inversa puede haber confundido a los participantes, lo que resultó en respuestas inconsistentes o erróneas.

En base al análisis realizado, se recomienda reformular la redacción de los seis ítems mencionados con una direccionalidad positiva. Esta modificación tiene como objetivo evitar la confusión entre los participantes y mejorar la consistencia de las respuestas.

Tabla 7

Matriz de Operacionalización de las Variables Mentalidad Silo y Cultura Colaborativa

Relación entre Cultura Colaborativa y Mentalidad de Silo en los Trabajadores del Área Comercial de una Empresa del Sector Hidrocarburos ubicada en Lima Metropolitana, 2022							
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN							
VARIABLES	DEFINICIONES CONCEPTUALES						
Cultura colaborativa	Apoyo y participación activa de los miembros de la organización para implementar cambios, lo que genera identidad, logro de objetivos comunes e impacto en el desempeño. (Pérez, 2015, p. 8)						
Mentalidad silo	Una mentalidad presente cuando ciertos departamentos o sectores no desean compartir información con otros en la misma empresa. Este tipo de mentalidad reducirá la eficiencia en la operación general, reducirá la moral y puede contribuir a la desaparición de una cultura empresarial productiva. (Cilliers, 2012, p. 4)						
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	TIPO VARIABLE	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN
X Cultura colaborativa	X ₁ Trabajo en equipo	Trabajo colectivo	1 2 3 4	Ordinal	Cuestionario	“1” Totalmente en desacuerdo “2” En desacuerdo “3” Ni en desacuerdo Ni de acuerdo “4” De acuerdo “5” Totalmente de acuerdo	25 a 58 Alta CC
		Armonía laboral	5 6 7				
	X ₂ Empoderamiento	Capacidad de delegar	8 9				
		Otorgar facultad	10 11				
		Iniciativa y autonomía	12				
	X ₃ Diversidad	Generacional	13 14				
		De género	15 16 17 18				
		De integración	19 20				
	X ₄ Confianza	Respaldo	21 22 23				
		Comunicación efectiva	24 25				
Y Mentalidad silo	Y ₁ Trabajo colaborativo inter e intra departamental	Colaboración	1 2	Ordinal	Cuestionario	“1” Totalmente en desacuerdo “2” En desacuerdo “3” Ni en desacuerdo Ni de acuerdo “4” De acuerdo “5” Totalmente de acuerdo	22 a 51 Alta MS
		Empatía	3 4				
	Y ₂ Aprendizaje	Apertura mental	5 6 7				
		Interacción con el entorno	8 9				
	Y ₃ Articulación	Toma de decisiones participativa	10 11				
		Interactuación con otras áreas	12 13				
	Y ₄ Fluidez en la comunicación	Comunicación fluida	14 15				
		Comunicación precisa	16 17 18				
	Y ₅ Centralismo de la autoridad	Individualismo	19 20				
		Autoritarismo	21 22				

3.4 Métodos y Procedimientos de Recopilación de Datos

En coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos, se solicitó y obtuvo mediante correo electrónico la autorización al Gerente del Área Comercial de la empresa, para llevar a cabo el estudio de investigación con fines estrictamente académicos.

Como primer paso se desarrolló la prueba piloto, para lo cual se difundió la infografía con la información de los alcances del estudio de investigación. Del resultado de la aplicación de la prueba se definió que era conveniente presentar un solo cuestionario (unir el cuestionario de Mentalidad silo y el de Cultura colaborativa) para garantizar que los participantes respondan los 2 cuestionarios sin mayor seguimiento y recordatorios.

Para la aplicación a la muestra, se envió la infografía a los participantes, lo que les permitió absolver dudas sobre las variables de estudio reduciendo significativamente las preguntas; luego se envió vía WhatsApp el enlace del cuestionario Cultura colaborativa - Mentalidad silo, la aplicación fue virtual e individual a través del Formulario Google.

En la primera sección del cuestionario, se proporcionó el consentimiento informado que detallaba el propósito del estudio, los beneficios tanto para la empresa como para sus colaboradores, así como los aspectos éticos de voluntariedad, confidencialidad y anonimato. Por lo tanto, al avanzar a la siguiente sección, el participante confirmaba su aceptación de estos términos.

3.5 Plan de Análisis de Datos

Luego de culminada la etapa de recopilación de datos que duró 8 días, se descargó el archivo desde la plataforma Google y se importó a una hoja de cálculo

de Microsoft Excel, para elaborar la base de datos con las respuestas de los participantes, las mismas que se codificaron, asignándoles un valor numérico en base a la escala creada.

Considerando que las escalas de Likert son ordinales, para facilitar el análisis, se optó por tratar las variables como categóricas. Así, las respuestas se agruparon en tres categorías: baja, media y alta. Esta transformación permitió la aplicación de la prueba de Chi-cuadrado para evaluar la relación entre las variables.

Luego la base de datos se exportó al programa estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) para realizar el análisis cuantitativo.

A continuación, se llevó a cabo la agrupación de variables e indicadores en gráficos y tablas. Posteriormente, se examinaron las hipótesis utilizando el estadístico de Chi cuadrado, dado que se trataba de variables cualitativas ordinales.

3.6 Consideraciones Éticas

Este estudio se llevó a cabo como una investigación de bajo riesgo. La población de estudio incluyó a todos los empleados del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos en Lima Metropolitana. La participación fue voluntaria, y los involucrados dieron su consentimiento para formar parte del estudio, el cual se realizó exclusivamente con fines académicos.

Los cuestionarios fueron anónimos; quedando entendido que los datos personales serían manejados con plena garantía de privacidad y confidencialidad por parte de la investigadora.

Las preguntas se formularon con el cuidado de no incomodar o afectar a los participantes; el tiempo de aplicación no interfirió en el ambiente de trabajo ni alteró las actividades laborales diarias de los participantes.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados

Los datos fueron recolectados de 60 personas del área comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en la ciudad de Lima metropolitana.

Al haber trabajado únicamente con personal de la Gerencia Comercialización, limita la generalización de los resultados a otras áreas de la empresa u otras empresas del sector.

La Tabla 8 muestra las características demográficas de la muestra respecto a género, antigüedad (años de experiencia en la empresa), edad, cargo que desempeñaban y la gerencia a la que pertenecían dentro de la empresa.

Se observa que el 62% de los colaboradores son de género masculino y que las edades del 70% de los mismos fluctúan entre los 36 a 55 años. El 65% tienen el puesto de supervisor y el 48% pertenecen a la Gerencia de Ventas. El 33% de los trabajadores tienen más de 20 años laborando en la empresa.

Tabla 8

Datos Demográficos de la Población de Estudio por Género, Edad, Cargo, Gerencia y Antigüedad en el cargo

Género	Frecuencia	%	Edad	Frecuencia	%
Femenino	23	38	25-35 años	8	13
Masculino	37	62	36-45 años	24	40
Total	60	100	46-55 años	18	30
			56 a + años	10	17
			Total	60	100

Cargo	Frecuencia	%	Gerencia	Frecuencia	%
Auxiliar	8	13	Comercial	10	17
Supervisor	39	65	Marketing	21	35
Jefe / Gerente	13	22	Ventas	29	48
Total	60	100	Total	60	100

Antigüedad	Frecuencia	%
1 a 5 años	5	8
6 a 10 años	17	28
11 a 20 años	18	30
Mas de 20 años	20	33
Total	60	100

4.1.1 Resultados de la Variable Cultura Colaborativa

En la tabla 9 se observan los resultados de la variable Cultura colaborativa, se presentan los datos válidos según las escalas, la frecuencia y el porcentaje.

Tabla 9

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Variable Cultura Colaborativa

Escalas	f^a	%^b
1 Alta CC	42	70
2 Media CC	16	27
3 Baja CC	2	3
Total	60	100

Nota. ^af=frecuencia, ^b%=porcentaje

Los resultados indican que el 70% de los encuestados del área comercial muestran un alto nivel de cultura colaborativa, en particular, en la dimensión Diversidad, que incluye los indicadores Generacional, De género y De integración. Este alto nivel de valoración de las diferencias físicas, sociales y personales refleja una actitud inclusiva. Los colaboradores no solo reconocen la diversidad, sino que la consideran una fortaleza que enriquece el ambiente de trabajo, favoreciendo una mejor dinámica, colaboración, y compromiso. La inclusión de diferentes generaciones, géneros y perfiles enriquece el proceso de toma de decisiones, promueve la innovación y mejora la adaptabilidad ante los desafíos, lo que contribuye a reducir conflictos y fortalecer la cohesión grupal. Este ambiente

inclusivo también incrementa la motivación, ya que los colaboradores se sienten respetados y valorados, lo que mejora la satisfacción laboral y la retención del talento.

En la dimensión Confianza, el indicador Respaldo muestra que los colaboradores del área comercial perciben un fuerte apoyo por parte de sus jefes y confían entre sí y sienten que pueden colaborar sin temor a que otros busquen obtener algún tipo de ventaja a expensas del trabajo en equipo. Esta confianza no solo aumenta la motivación, sino que también fortalece la cooperación interdepartamental. En menor medida, se observa que, en las dimensiones de Trabajo en equipo y Empoderamiento, se debe trabajar en fortalecer la participación activa y la autonomía de los colaboradores, lo que podría potenciar aún más la colaboración y el compromiso dentro del área comercial.

El 27% de los encuestados muestran un nivel medio de cultura colaborativa, destacándose la dimensión Trabajo en equipo, específicamente en el indicador Armonía laboral, lo que sugiere que los colaboradores perciben que trabajan de manera coordinada y en un ambiente armonioso, reconociendo la importancia de su aporte para el éxito de la organización. Esta percepción refuerza la cohesión y el sentimiento de pertenencia. En la dimensión Empoderamiento, el indicador Otorgar facultad refleja que los colaboradores sienten que tienen cierta autonomía para tomar decisiones que impactan en su trabajo, lo cual es fundamental para fomentar la motivación y el compromiso. En la dimensión Diversidad, el indicador Generacional indica que se valora la experiencia ya que aporta una perspectiva diferente en un entorno en el que hay procedimientos que podrían impactar en los resultados.

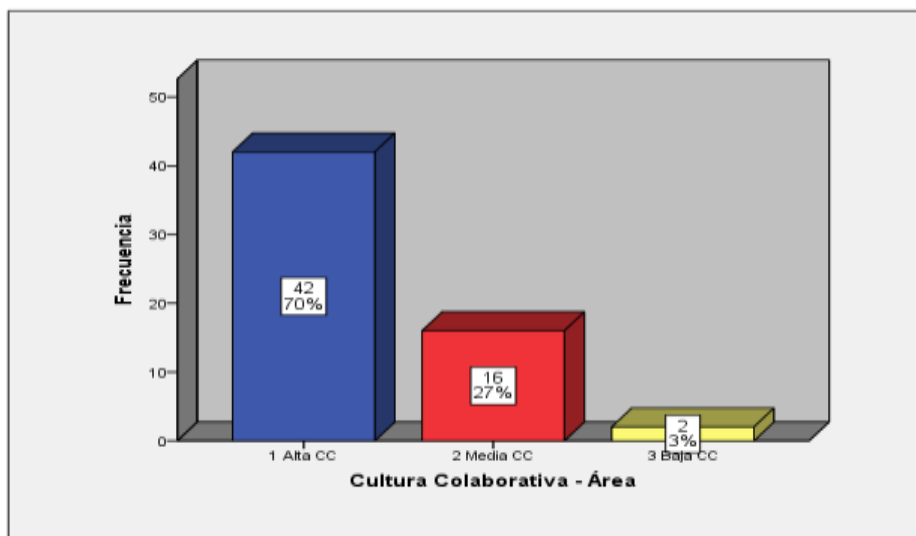
El 3% de las respuestas tienen un bajo nivel de Cultura colaborativa, en la dimensión Trabajo en equipo a nivel del indicador Trabajo colectivo y a nivel de la dimensión Confianza en el indicador Comunicación efectiva.

Por otro lado, el 3% de las respuestas reflejan un bajo nivel de cultura colaborativa, especialmente en la dimensión Trabajo en equipo en el indicador Trabajo colectivo y en la dimensión Confianza en el indicador Comunicación efectiva, lo que indica la existencia de desafíos en la comunicación y colaboración intergrupales, aspectos críticos para mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer el clima laboral.

En general podemos indicar que los colaboradores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos tiene una alta cultura colaborativa, que tiene un impacto positivo y directo sobre la motivación, la satisfacción laboral, el estrés laboral y la comunicación dentro de la organización.

Figura 1

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Variable Cultura Colaborativa



En la tabla 10 se observan los resultados de la variable Cultura colaborativa de la dimensión Trabajo en equipo, se presentan los datos válidos según las escalas, la frecuencia, y el porcentaje.

Tabla 10

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Trabajo en Equipo

Escalas	f^a	%^b
1 Alta CC	37	62
2 Media CC	19	32
3 Baja CC	4	7
Total	60	100

Nota. ^af=frecuencia, ^b%=porcentaje

En esta tabla se puede apreciar que el 62% de los encuestados muestran una alta Cultura colaborativa en la dimensión Trabajo en equipo, que brinda la oportunidad de trabajar en forma colectiva y armoniosa facilitando las conductas de compartir conocimiento en diferentes situaciones.

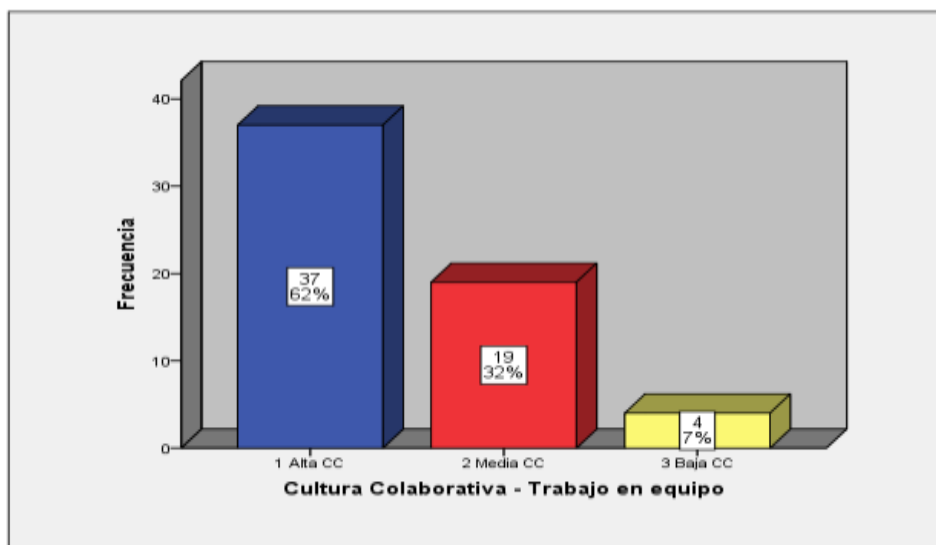
En los indicadores de Trabajo colectivo y Armonía laboral, los resultados reflejan que gran parte de los colaboradores perciben que trabajan en un entorno armonioso y coordinado, lo que les permite mejorar sus procesos y obtener mejores productos y servicios. Esta percepción de colaboración eficaz es crucial para fomentar un sentido de pertenencia y solidaridad, elementos esenciales para el buen desempeño de cualquier organización. La colaboración facilita que los miembros del equipo se apoyen mutuamente, lo que incrementa su energía y entusiasmo por alcanzar las metas. Sentirse respaldado y ser parte de un esfuerzo común refuerza la motivación, haciendo que los colaboradores se comprometan con los objetivos organizacionales.

Además, los resultados muestran que el 32% de los colaboradores tienen un nivel de respuesta medio en relación con el indicador Armonía laboral, destacando que, aunque perciben el trabajo en equipo como una práctica común en la empresa, aún existe margen para fortalecer la integración y coordinación entre los equipos.

Por otro lado, se observa un aumento moderado en el nivel de baja cultura colaborativa, del 3% al 7% en el indicador Trabajo colectivo, lo que sugiere que algunos colaboradores no se sienten completamente satisfechos con la dinámica de sus equipos. Esta percepción puede reflejar una falta de alineación con las metas grupales o un ambiente donde la colaboración no genera mejoras tangibles en los productos, servicios o procesos del área. Este aspecto resalta un desafío importante, ya que la desconexión entre los individuos y sus equipos puede afectar la cohesión y eficiencia organizacional, impidiendo alcanzar el potencial de innovación y productividad deseado.

Figura 2

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Trabajo en Equipo



En la tabla 11 se observan los resultados de la Cultura colaborativa de la dimensión Empoderamiento, se presentan los datos válidos según las escalas, la frecuencia y el porcentaje.

Tabla 11

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Empoderamiento

Escalas	f^a	%^b
1 Alta CC	24	40
2 Media CC	34	57
3 Baja CC	2	3
Total	60	100

Nota. ^af=frecuencia, ^b%=porcentaje

La dimensión de Empoderamiento se refiere a que los colaboradores directamente involucrados en una tarea son los más capacitados para tomar decisiones al respecto, ya que cuentan con las aptitudes necesarias para hacerlo. Esta dimensión presenta el nivel más bajo de alta cultura colaborativa, con un 40%. Los indicadores que la componen son: Capacidad de delegar, Otorgar facultades e Iniciativa y autonomía.

Los resultados muestran que un 40% de los colaboradores, es decir, 24 personas, se sienten capacitados para asumir nuevas responsabilidades, creen que cuentan con la información suficiente para desarrollar su trabajo y perciben que sus sugerencias son tomadas en cuenta. Este nivel de empoderamiento refleja un ambiente donde los colaboradores experimentan una sensación de autonomía y valoración, lo que favorece su motivación y compromiso organizacional. El empoderamiento tiene un impacto directo en la satisfacción laboral y en el rendimiento, ya que cuando los colaboradores sienten que sus ideas son

consideradas y que poseen las herramientas para tomar decisiones, su capacidad para innovar y contribuir positivamente aumenta.

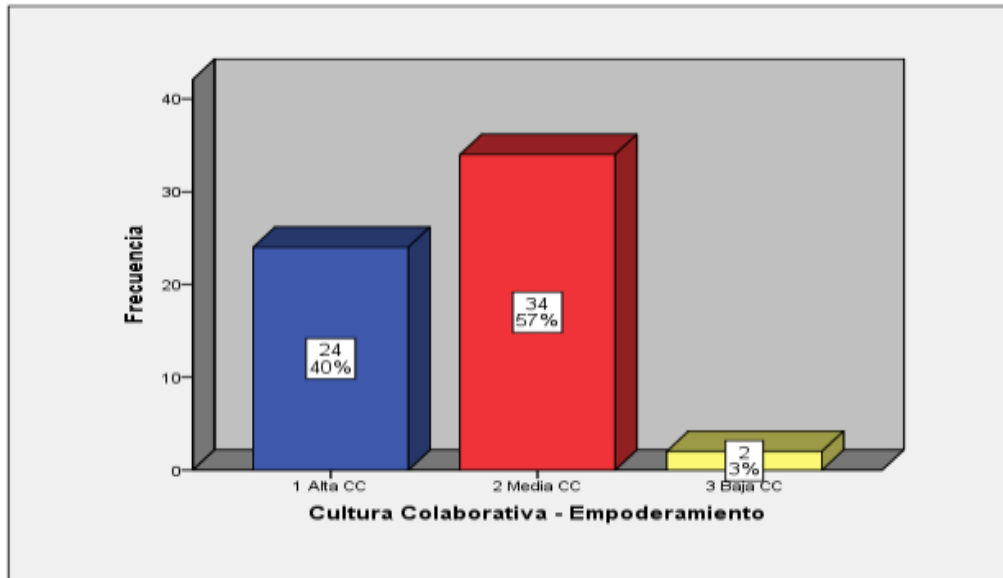
Por otro lado, el 57% de los encuestados reportan un nivel medio de empoderamiento, especialmente en los indicadores Otorgar facultad e Iniciativa y autonomía, aunque también mencionan que podrían ser sancionados si sus ideas no generan los resultados esperados. Esta percepción sugiere que, aunque tienen cierto grado de autonomía, aún existe un temor a la sanción que podría limitar su disposición a tomar riesgos o proponer nuevas ideas.

Un 3% (2 personas) reportan un bajo nivel de empoderamiento, estos colaboradores mencionan que no reciben la información necesaria para desarrollar su trabajo y temen posibles sanciones si no obtienen el resultado esperado. Esta percepción puede generar un desajuste en el clima organizacional, afectando la confianza y el compromiso de los colaboradores hacia la empresa.

Es importante señalar que no se observa una relación entre el nivel de empoderamiento de los encuestados con la posición jerárquica y el rol que desempeñan dentro de la empresa o con su antigüedad en la misma, lo que sugiere que el empoderamiento puede estar influenciado por otros factores, como la cultura organizacional, el liderazgo y la comunicación interna.

Figura 3

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Empoderamiento



En la tabla 12 se observan los resultados de la Cultura colaborativa de la dimensión Diversidad, se presentan los datos válidos según las escalas, la frecuencia y el porcentaje.

Tabla 12

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Diversidad

Escalas	f ^a	% ^b
1 Alta CC	55	92
2 Media CC	4	7
3 Baja CC	1	2
Total	60	100

Nota. ^af=frecuencia, ^b%=porcentaje

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos indicar que el 92% de los colaboradores encuestados en la dimensión Diversidad, entendida como la presencia de personas con diferentes características físicas, sociales y personales en un grupo u organización a nivel de los indicadores De género, De integración y Generacional, consideran que trabajan en un entorno donde es valiosa la interacción

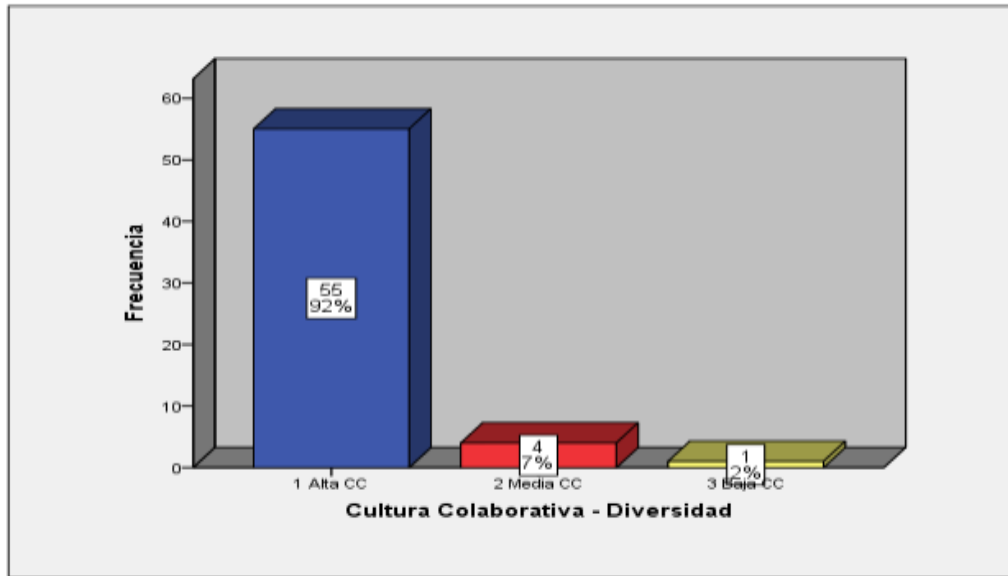
que se da entre los jóvenes y las personas que están en edad de retirarse, asimismo, valoran el aporte que realizan las mujeres a sus equipos de trabajo y manifiestan su respeto a la diversidad humana (nacionalidad, género, religión, edad, profesión, cargo, etc.); por lo que consideran que trabajan en un entorno donde hay una diversidad de habilidades y conocimientos disponibles, lo que fomenta la heterogeneidad del conocimiento y, a su vez, facilita la creatividad y la innovación dentro de la organización y genera sentido de pertenencia.

El 7% de los encuestados presentan un nivel medio en el indicador Generacional, y a partir de sus respuestas se observa que están de acuerdo en que las personas que se encuentran en edad de retirarse continúen laborando en la empresa. Esta percepción considera que el conocimiento adquirido a lo largo de los años es un activo valioso. Esta actitud fomenta una cultura de inclusión generacional, donde se reconoce la importancia de equilibrar la experiencia con la innovación, creando un entorno de trabajo más dinámico y colaborativo.

Una persona, que representa el 2% de los encuestados, expresó un bajo nivel de cultura colaborativa, señalando que, en situaciones de dificultades laborales, los miembros de su unidad no están dispuestos a brindarle el apoyo necesario. Este dato sugiere que, a pesar de las percepciones positivas sobre la colaboración, en ciertos aspectos existen desajustes que podrían reflejar problemas de falta de confianza o solidaridad en momentos de presión, elementos clave que pueden afectar la efectividad del equipo y el rendimiento general.

Figura 4

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Diversidad



En la tabla 13 se observan los resultados de la cultura colaborativa de la dimensión Confianza, se presentan los datos válidos según las escalas, la frecuencia y el porcentaje.

Tabla 13

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Confianza

Escalas	f ^a	% ^b
1 Alta CC	32	53
2 Media CC	25	42
3 Baja CC	3	5
Total	60	100

Nota. ^af=frecuencia, ^b%=porcentaje

Dimensión Confianza, es el clima que está presente entre los miembros de los equipos eficaces que confían unos en otros y también en sus líderes, además facilita la cooperación y reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, es decir que, no solo brinda seguridad, sino que une a los miembros del equipo a partir de la creencia de que los otros integrantes no sacaran ventaja de ellos.

Un total de 32 colaboradores, lo que representa el 53%, respondieron con un nivel alto en el indicador Respaldo, lo que sugiere que se sienten respaldados por sus superiores y confían en la colaboración tanto de los miembros de sus equipos como de los compañeros de otras áreas. Esta percepción fomenta un clima de trabajo positivo y una cultura de cooperación entre diferentes niveles y departamentos. Además, los colaboradores consideran que la comunicación dentro de la organización es clara, precisa y fluida, lo cual es esencial para garantizar que la información se transmita de manera efectiva, evitando malentendidos y mejorando la toma de decisiones. Una comunicación efectiva no solo fortalece las relaciones laborales, sino que también mejora el rendimiento, ya que los equipos pueden coordinar mejor, compartir conocimientos y resolver problemas de manera más eficiente.

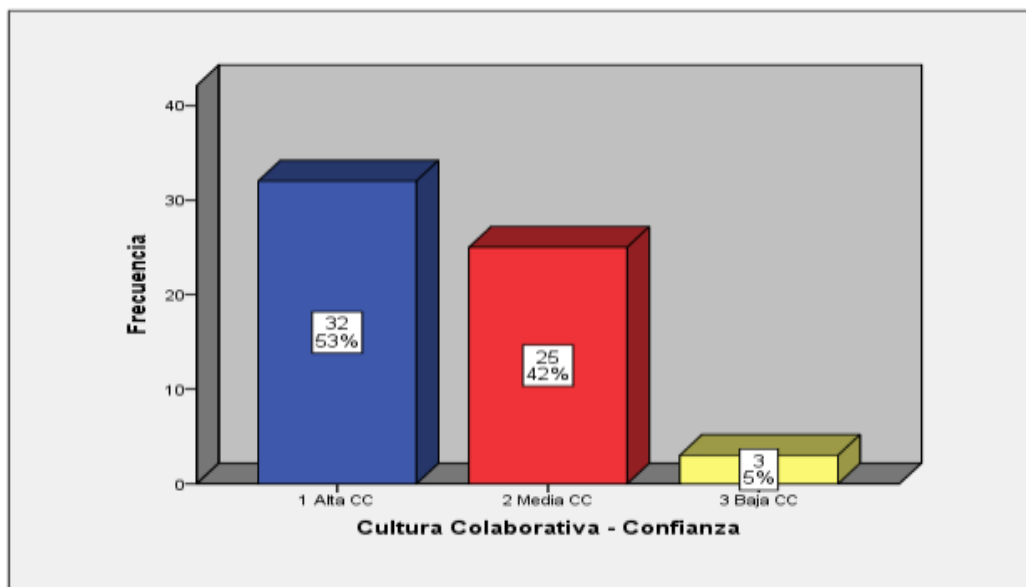
Un total de 25 colaboradores, lo que representa el 42%, mostraron un nivel medio en la dimensión Confianza, lo que indica que consideran la comunicación dentro de la organización como clara, precisa y fluida, y que reciben la colaboración de los miembros de otras áreas.

3 personas, lo que representa el 5%, dieron respuestas bajas en esta dimensión, especialmente en el indicador de Comunicación efectiva, señalando que la comunicación no es lo suficientemente fluida y, por lo tanto, dificulta el trabajo en equipo. Además, expresaron que no confían en que los miembros de su unidad colaborarán de manera efectiva para ejecutar las actividades. Esta percepción puede crear barreras y silos mentales para una cooperación efectiva y afectar la cohesión y el rendimiento del equipo.

Los resultados podrían reflejar el momento por el que atraviesa la empresa al estar inmersa en un proceso de reestructuración organizativa, por lo que resulta comprensible que este proceso afecte el nivel de confianza entre los miembros de los equipos y hacia los jefes. Los colaboradores podrían estar preocupados por los cambios que se avecinan en los próximos meses y esto generar una sensación de alerta, y la necesidad de protegerse para así evitar que otros se aprovechen de la situación. Es importante tener en cuenta que la falta de confianza puede afectar de manera adversa el clima laboral, la dinámica de trabajo, generar estrés laboral, disminuir el compromiso, la motivación y obstaculizar la comunicación efectiva. Además, la desconfianza puede generar resistencia al cambio, dificultando la integración de nuevas estrategias o métodos de trabajo y ralentizando el proceso de adaptación a la nueva estructura organizativa.

Figura 5

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Confianza



4.1.2 Resultados de la Variable Mentalidad silo

En la tabla 14 se presentan los resultados de la variable Mentalidad silo a nivel del área comercial de una empresa del sector hidrocarburos, se presentan los datos válidos según las escalas, la frecuencia y el porcentaje.

Tabla 14

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Variable Mentalidad Silo

Escalas	f^a	%^b
1 Baja MS	35	58
2 Media MS	22	37
3 Alta MS	3	5
Total	60	100

Nota. ^af=frecuencia, ^b%=porcentaje

La mentalidad silo está presente cuando ciertos departamentos o sectores no desean compartir información con otros en la misma empresa. Este tipo de mentalidad reducirá la eficiencia en la operación general, la moral y puede contribuir a la desaparición de una cultura empresarial productiva.

Los resultados muestran que el 58% de los encuestados tienen una baja mentalidad silo en las dimensiones Trabajo colaborativo intra e interdepartamental, Aprendizaje, Fluidez en la comunicación; sin embargo, se observa un cambio de media mentalidad silo en los resultados a nivel de las dimensiones Articulación y alta mentalidad silo en la dimensión Centralismo de la autoridad. Esto sugiere que independientemente de estas 2 dimensiones, los integrantes del área comercial se sienten cómodos compartiendo información con sus compañeros de área y otros departamentos de la empresa y que esta actitud colaborativa y de apertura contribuye a aumentar la eficiencia en el desempeño de sus funciones en general.

Lo que indica que los integrantes del área comercial tienen la disposición para aprender y ampliar conocimientos para mejorar el desempeño en el trabajo; aceptan la diversidad de opiniones y que los compañeros de trabajo propongan diferentes formas de resolver los problemas. Asimismo, son capaces de comprender y apoyar a sus compañeros de trabajo en sus problemas, muestran una actitud pro activa para colaborar y muestran su consideración en diferentes situaciones. De igual forma, consideran que la información que reciben es precisa lo que les permite identificar con claridad el mensaje o requerimiento y manifiestan que tienen acceso a los diferentes canales / medios de comunicación que utiliza la empresa para difundir mensajes; es decir que, se sienten cómodos compartiendo información con sus compañeros de área y otros departamentos de la empresa y que esta actitud colaborativa y de apertura contribuye a aumentar la eficiencia en el desempeño de sus funciones en general. El 37% de los encuestados presentan resultados que indican mentalidad silo en la dimensión Aprendizaje, se observa un nivel medio en el indicador Interacción con el entorno, lo que sugiere que los colaboradores, interactúan con el entorno de manera limitada y con restricciones con otros departamentos o áreas.

En la dimensión de Articulación, el indicador Interacción con otras áreas también refleja una mentalidad silo, donde la colaboración entre departamentos no es completamente fluida, lo que podría generar barreras para la integración organizacional.

En cuanto a la dimensión de Fluidez en la comunicación, los resultados en el indicador Comunicación fluida muestran que la comunicación entre equipos y

áreas no siempre es eficiente ni abierta, lo que puede entorpecer la colaboración y el flujo de información para la toma de decisiones.

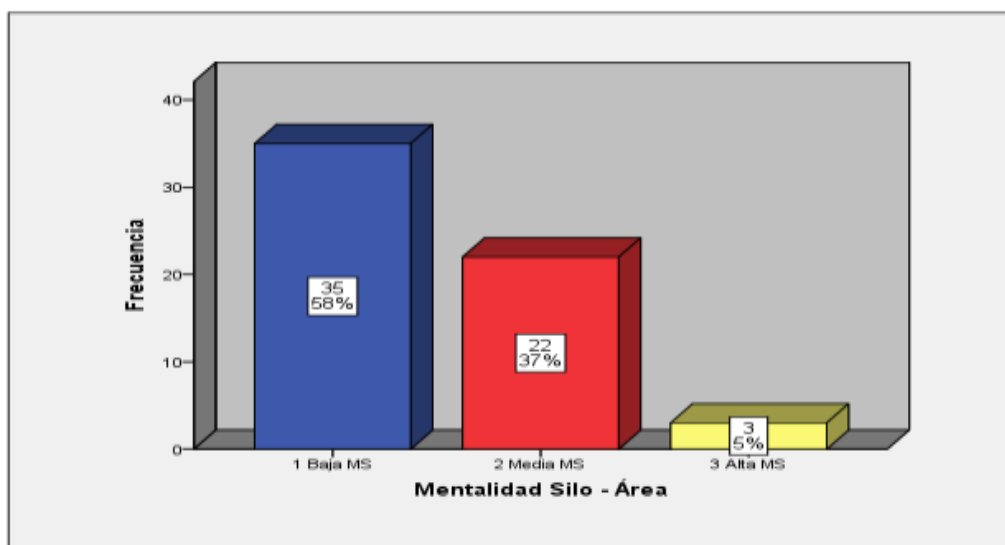
Finalmente, en la dimensión de Centralismo de la autoridad, los indicadores Individualismo y Autoritarismo revelan que, en ciertos casos, los colaboradores pueden tomar decisiones de manera aislada o seguir una estructura jerárquica, lo que limita la delegación de poder y la autonomía en los equipos.

Por otro lado, 3 personas, lo que representa el 5%, muestran una alta mentalidad silo, especialmente en las dimensiones de Aprendizaje, Articulación y Centralismo de la autoridad, destacando en el indicador Individualismo. Esto refleja un enfoque más aislado en el trabajo y una tendencia a evitar la colaboración interdepartamental, lo que puede generar falta de cohesión dentro de la organización. Esta mentalidad silo puede afectar negativamente el clima organizacional, ya que las interacciones limitadas entre áreas y la falta de comunicación fluida reducen las oportunidades de aprendizaje compartido, impiden la creación de soluciones conjuntas y refuerzan un ambiente de desconfianza y rigidez organizacional. Esto, a su vez, puede impactar en la eficiencia de los procesos y en la capacidad de adaptación al cambio.

Estos resultados pueden estar influenciados por el estilo de liderazgo, la estructura jerárquica o tal vez la falta de reconocimiento para el trabajo en equipo. Otro factor puede ser la ausencia de formación de trabajo en equipo o habilidades interpersonales. Es importante mencionar que el reconocimiento entre pares es muy poderoso puesto que se genera desde el respeto.

Figura 6

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Variable Mentalidad Silo



En la tabla 15 se presentan los resultados de la dimensión Trabajo colaborativo inter e intradepartamental, se presentan los datos válidos según las escalas, la frecuencia y el porcentaje.

Tabla 15

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Trabajo

Colaborativo Inter e Intradepartamental

Escalas	f ^a	% ^b
1 Baja MS	41	68
2 Media MS	17	28
3 Alta MS	2	3
Total	60	100

Nota. ^af=frecuencia, ^b%=porcentaje

La dimensión Trabajo colaborativo inter e intra departamental es la sinergia que se lleva a cabo entre individuos o grupos de individuos dentro de la empresa, mediante una adecuada dinámica de trabajo, para alcanzar objetivos determinados, que posiblemente no se hubieran alcanzado por separado para lograr una mayor optimización de los recursos.

El 68% de los colaboradores tienen una baja Mentalidad silo en ambos indicadores Colaboración y Empatía, y se observa que hay la percepción de que se apoyan unos a otros de manera proactiva, empática y considerada, por lo que se infiere que gozan de una adecuada dinámica de trabajo, es decir, han logrado desarrollar una sinergia que les permite aprovechar al máximo los recursos disponibles lo que contribuye en la satisfacción laboral.

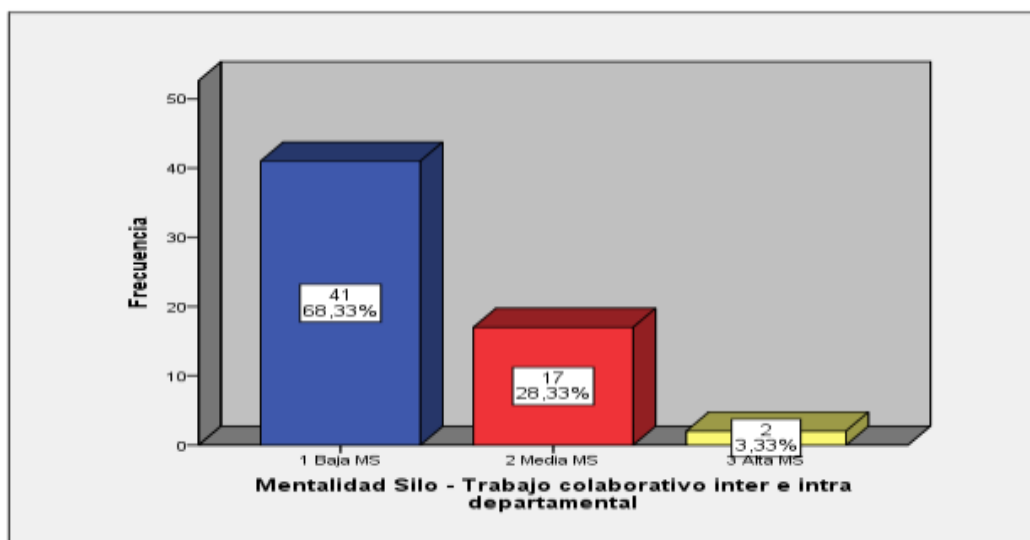
El 28% de los colaboradores presentan una media mentalidad silo, muestran consideración hacia las situaciones por las que atraviesan sus compañeros. Esta actitud genera un ambiente de empatía organizacional, donde se reconoce la importancia del bienestar de los demás, promoviendo una cultura de respeto.

Por otro lado, el 3% de los encuestados expresan que dentro de sus equipos no hay muestras de consideración, lo que impide una adecuada dinámica de trabajo y puede estar vinculado a una mentalidad silo más marcada, dificultando la colaboración y generando un entorno fragmentado. Esto puede originar problemas como estrés laboral, desconfianza y baja motivación, lo que impacta negativamente en el rendimiento y la productividad organizacional.

Figura 7

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Trabajo

Colaborativo Inter e Intradepartamental



En la tabla 16 se presentan los resultados de la dimensión aprendizaje, se presentan los datos válidos según las escalas, la frecuencia y el porcentaje.

Tabla 16

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Aprendizaje

Escalas	f ^a	% ^b
1 Baja MS	54	90
2 Media MS	5	8
3 Alta MS	1	2
Total	60	100

Nota. ^af=frecuencia, ^b%=porcentaje

Los resultados muestran que la dimensión Aprendizaje, que es el proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una empresa, ya sea pública o privada e independientemente de su tamaño adquiere o crea conocimiento, con la finalidad de adaptarse o transformar las cambiantes condiciones de su entorno, lo que se dará según su nivel de desarrollo; es la dimensión que presenta el mayor porcentaje de baja Mentalidad silo con 90%, tanto en el indicador Apertura mental como en el indicador Interacción con el entorno.

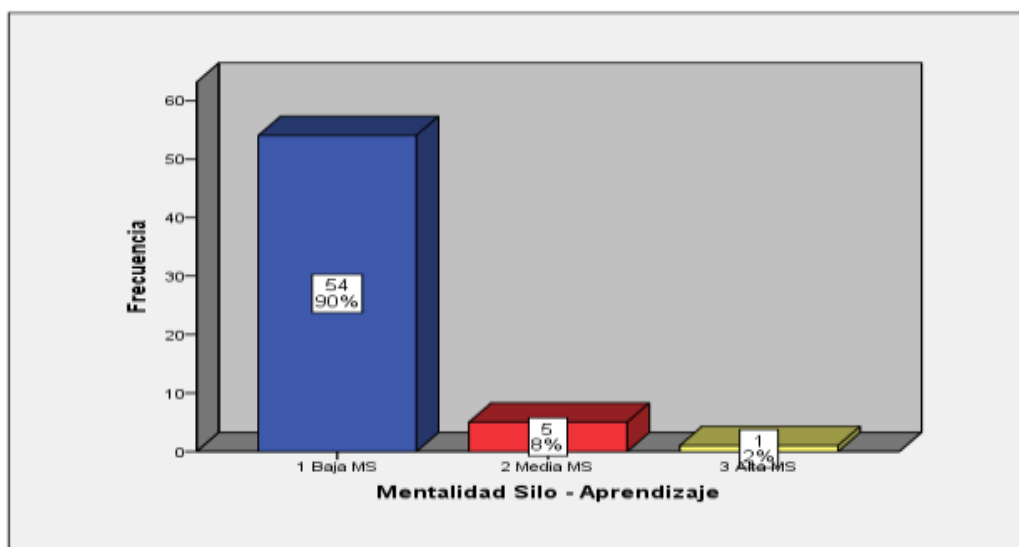
Los colaboradores muestran una gran predisposición al aprendizaje a nivel de conocimientos como al de la interacción entre compañeros, el entorno y la práctica diaria; esta actitud facilita a los colaboradores a adaptarse a la incertidumbre a la que está expuesta la empresa por su naturaleza público-privada y a las cambiantes y cada vez más desafiantes condiciones del mercado convirtiéndose en un factor de retención del talento.

El 8% de los trabajadores acepta que sus compañeros propongan diferentes formas de resolver los problemas y valora la diversidad de opiniones sobre los aspectos operativos del trabajo. Este tipo de apertura fomenta un ambiente de colaboración y creatividad, lo que mejora la dinámica de trabajo generando sinergias e innovación dentro de la organización.

2% de los miembros del equipo tienen alta Mentalidad silo, consideran que no tienen la predisposición para recibir información del entorno lo que limita su capacidad para aprender y mejorar el desempeño en el trabajo. Esta mentalidad silo crea barreras para la colaboración entre departamentos y reduce la capacidad de la empresa para adaptarse de manera ágil a los cambios del mercado.

Figura 8

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Aprendizaje



En la tabla 17 se presentan los resultados de la dimensión Articulación, se presentan los datos válidos según las escalas, la frecuencia y el porcentaje.

Tabla 17

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Articulación

Escalas	f ^a	% ^b
1 Baja MS	16	27
2 Media MS	37	62
3 Alta MS	7	12
Total	60	100

Nota. ^af=frecuencia, ^b%=porcentaje

La Articulación se refiere a la capacidad de la organización para crear espacios y estructuras que faciliten la colaboración interna dentro de una misma área, permitiendo que los colaboradores trabajen de manera conjunta hacia objetivos comunes. Esto implica la creación de una agenda, un discurso y prácticas compartidas, que fortalezcan la coordinación y sinergia entre los miembros del equipo.

El 27% de los encuestados muestra una baja mentalidad silo en esta dimensión, especialmente en el indicador de Toma de decisiones participativa, donde los colaboradores sienten que sus opiniones son escuchadas y que se les invita a participar activamente en el proceso de toma de decisiones. Esta percepción favorece una mayor inclusión y colaboración dentro de los equipos, contribuyendo a mejorar la motivación, el compromiso y la cohesión interna.

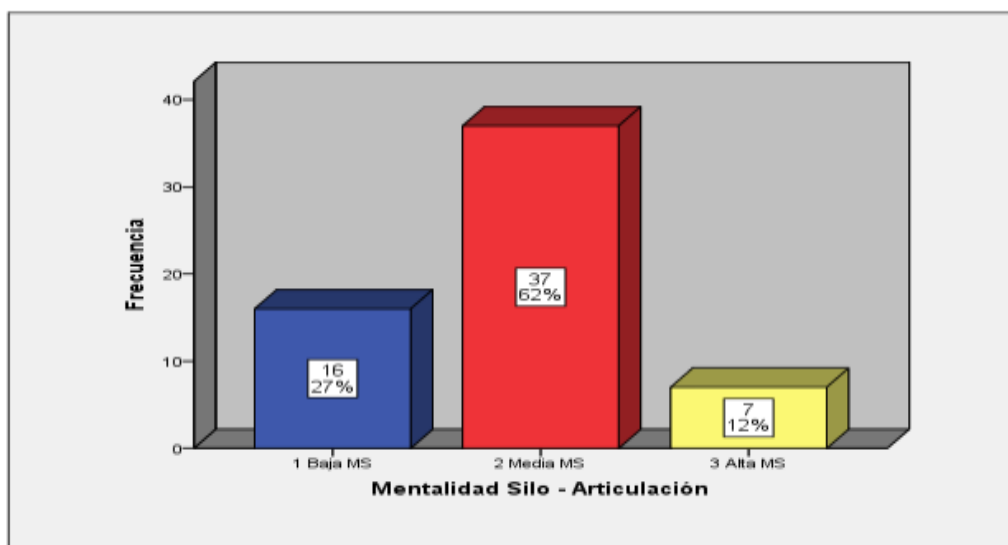
El 62% de los colaboradores considera que se fomenta la relación entre el personal de distintas áreas, facilitando la coordinación y el apoyo mutuo para alcanzar los objetivos comunes. Esta interacción interdepartamental mejora la eficiencia y refuerza el trabajo en equipo, lo que promueve un ambiente más colaborativo y orientado a resultados.

El 12% de los colaboradores considera que no se fomenta adecuadamente la relación entre las áreas, lo que genera aislamiento y fragmentación dentro de la organización. Esta falta de colaboración entre departamentos puede reducir la eficiencia y la motivación, afectando el desarrollo de una cultura colaborativa sólida, basada en la comunicación y el apoyo mutuo.

Estos resultados sugieren que, dentro de la gerencia Comercial, podrían existir barreras informativas que limitan el flujo de datos entre áreas. Como resultado, los líderes podrían tomar decisiones basadas en información parcial de su propia área, sin considerar las perspectivas o datos de otras gerencias de la organización.

Figura 9

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Articulación



En la tabla 18 se presentan los resultados de la dimensión Fluidez en la comunicación, se presentan los datos válidos según las escalas, la frecuencia y el porcentaje.

Tabla 18

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Fluidez en la Comunicación

Escalas	f ^a	% ^b
1 Baja MS	34	57
2 Media MS	24	40
3 Alta MS	2	3
Total	60	100

Nota. ^af=frecuencia, ^b%=porcentaje

La dimensión Fluidez en la comunicación es considerada una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la

comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles.

El 57% de los encuestados tienen baja mentalidad silo en la dimensión Fluidez en la comunicación, principalmente en el indicador Comunicación precisa, consideran que hay acceso a los diferentes canales / medios de comunicación que utiliza la empresa para difundir mensajes. Asimismo, que la comunicación entre jefes de área y sus colaboradores es fluida. Opinan que la información que reciben es precisa lo que les permite identificar con claridad el mensaje o requerimiento.

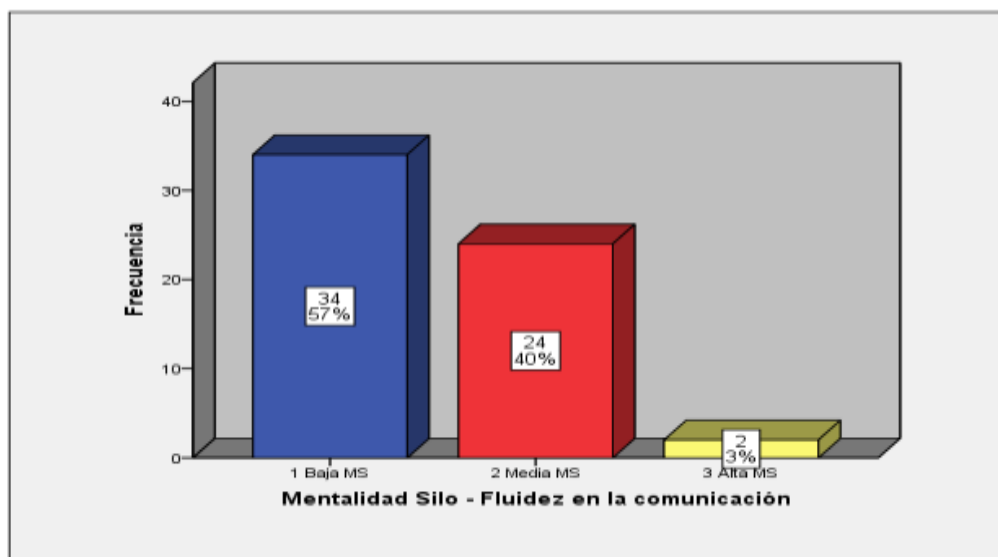
El acceso a diversos medios y canales de comunicación utilizados por la empresa les permite a los empleados reducir la incertidumbre sobre el futuro. Una comunicación fluida facilita el intercambio de información, la delegación de funciones y el establecimiento de compromisos en todos los niveles organizativos.

El 40% de las personas presenta media Mentalidad silo en los indicadores de Comunicación fluida y Comunicación precisa, lo que sugiere que, en términos generales, la comunicación que existe entre jefes de las diferentes áreas permite lograr los resultados deseados para la organización y además consideran que los colaboradores de las diferentes áreas se comunican física y/o virtualmente de forma precisa y clara. Sin embargo, este nivel de respuesta también podría indicar que, aunque la comunicación parece estar funcionando, los colaboradores podrían percibir que la información se comparte de manera selectiva. Esto podría generar desconfianza, ya que la retención de información o su distribución limitada puede dificultar una mayor colaboración y transparencia entre áreas, afectando negativamente la cultura organizacional.

El 3% de los colaboradores, es decir, 2 personas, presentan alta mentalidad silo en el indicador de Comunicación precisa. Estos colaboradores han señalado que la información que reciben no es clara ni precisa, lo que dificulta su comprensión y afecta su capacidad para identificar correctamente los mensajes o requerimientos. Este tipo de barreras de comunicación limita la colaboración entre departamentos y dificulta la toma de decisiones.

Figura 10

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Fluidez en la Comunicación



En la tabla 19 se presentan los resultados de la dimensión Centralismo de la autoridad, se presentan los datos válidos según las escalas, la frecuencia y el porcentaje.

Tabla 19

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Centralismo de la Autoridad

Escalas	f^a	%^b
1 Baja MS	11	18
2 Media MS	36	60
3 Alta MS	13	22
Total	60	100

Nota. ^af=frecuencia, ^b%=porcentaje

La dimensión Centralismo de la autoridad se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones centralizadas, la alta gerencia toma todas las decisiones cuyas directrices son llevadas a cabo por los gerentes de nivel inferior. El concepto de centralización incluye únicamente la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a un puesto de trabajo.

Esta dimensión es la que presenta el menor nivel de respuesta en baja Mentalidad silo con el 18% y a su vez más alta Mentalidad silo con el 22%.

El 18% de los entrevistados tienen baja Mentalidad silo, resalta el indicador Autoritarismo, ya que consideran que pueden cuestionar las decisiones de sus superiores y que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones. Este tipo de liderazgo participativo favorece una cultura colaborativa, ya que promueve la inclusión de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones. Al sentirse valorados y escuchados, los trabajadores están más motivados para colaborar, lo que refuerza la cohesión y mejora el desempeño organizacional, reduciendo el estrés, la rotación de personal y aumentando la satisfacción laboral.

El 60% de los colaboradores presentan una mentalidad silo media, destacando el indicador Individualismo, lo que implica que consideran que los jefes o superiores imponen su criterio al demandar el cumplimiento de las actividades.

Este enfoque autoritario puede limitar la participación activa de los colaboradores, ya que la falta de flexibilidad en la toma de decisiones reduce la oportunidad de involucrar diversas perspectivas. Esto puede generar una desconexión entre los líderes y sus equipos, afectando negativamente la motivación y el compromiso, ya que frena la sinergia y el trabajo en equipo.

En esta dimensión, el 22% de los entrevistados, es decir, 13 personas, presentan una alta mentalidad silo en los indicadores Individualismo y Autoritarismo. Estos colaboradores perciben que, aunque sus jefes o superiores escuchan sus opiniones, no las tienen en cuenta al momento de tomar decisiones, imponiendo su criterio. Este estilo de liderazgo autoritario puede generar un ambiente de desconfianza y falta de motivación, ya que los colaboradores pueden sentirse excluidos y desvalorizados en su contribución, afectando la cultura colaborativa.

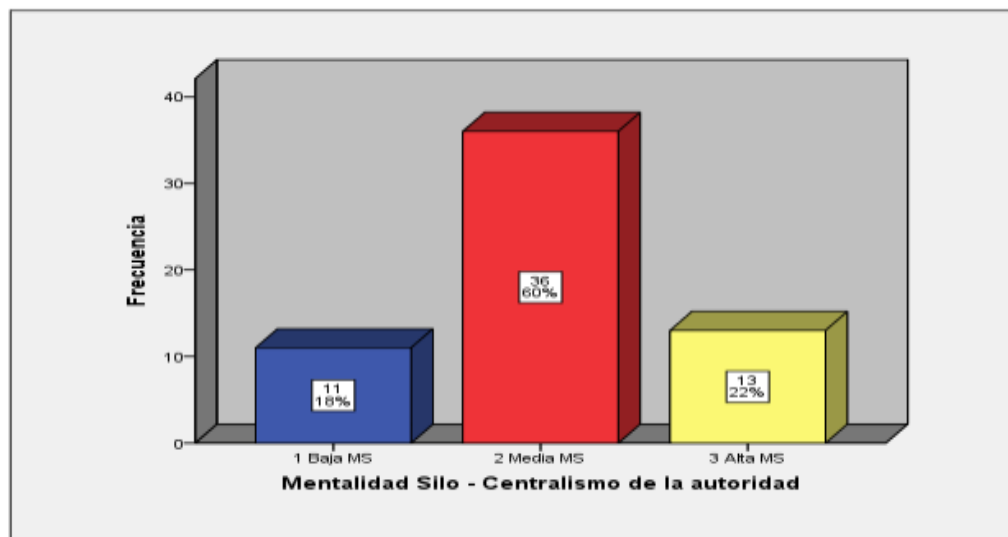
Considerando que este indicador está referido a la autoridad formal, podemos concluir que independientemente del cargo, los colaboradores reciben las directrices adecuadamente para realizar su trabajo, sin embargo, no pueden actuar de manera autónoma por lo que deben acudir constantemente a sus superiores para tomar decisiones. Esta falta de autonomía puede afectar la agilidad en los procesos, reduciendo la eficiencia y la capacidad de adaptación a cambios o situaciones imprevistas, además de limitar el empoderamiento y la motivación de los colaboradores.

El estilo de liderazgo participativo favorece la colaboración, la innovación y el compromiso, mientras que el liderazgo autoritario y la centralización del poder pueden fomentar la desconexión y la desconfianza entre los equipos, limitando el

desempeño y el bienestar. A través de una comprensión más profunda de estos procesos, las organizaciones pueden diseñar estrategias de liderazgo más efectivas que promuevan la colaboración interdepartamental al momento de trabajar con equipos de alto rendimiento.

Figura 11

Análisis de la Distribución de Frecuencia de la Dimensión Centralismo de la Autoridad



4.2 Prueba de Hipótesis

El objetivo principal del estudio fue determinar si existía una relación entre las variables CC y MS, medidas mediante una escala Likert. Dado que las escalas Likert son ordinales, para facilitar el análisis, se optó por tratar las variables como categóricas. Así, las respuestas se agruparon en tres categorías: baja, media y alta. Esta transformación permitió la aplicación de la prueba de Chi-cuadrado para

evaluar la relación entre las variables CC y MS sin asumir distancias iguales entre las categorías de la escala Likert.

4.2.1 Hipótesis general

Formulamos las hipótesis estadísticas

H₀: La cultura colaborativa no se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

H₁: La cultura colaborativa si se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

Tabla 20

Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis General

CC área	Valor	Grados de libertad	Significancia asintótica bilateral
Chi-cuadrado – Pearson	55,049 ^a	4	.000
Razón de verosimilitud	31.251	4	.000
Asociación lineal por lineal	26.089	1	.000
N	60		

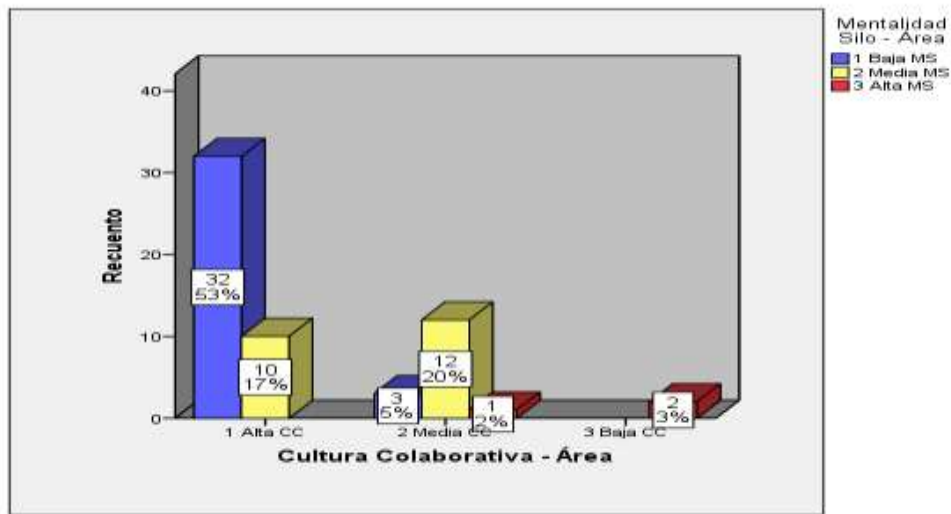
a.5 casillas (55,6%) esperan un recuento menor a 5.
Se espera un recuento mínimo de 0.10.

La Tabla 20 muestra que el chi cuadrado calculado es de 55,049. El valor del chi cuadrado crítico es de 9.48. Basándose en los resultados, se descarta la hipótesis nula (H₀) y se confirma la hipótesis alternativa (H₁), que establece que existe una relación significativa entre la cultura colaborativa y la mentalidad silo en

los colaboradores del área comercial de una empresa de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

Figura 12

Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis General



4.2.2 Hipótesis Específica 1

H₀: El trabajo en equipo no se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

H₁: El trabajo en equipo si se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

Tabla 21

Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 1

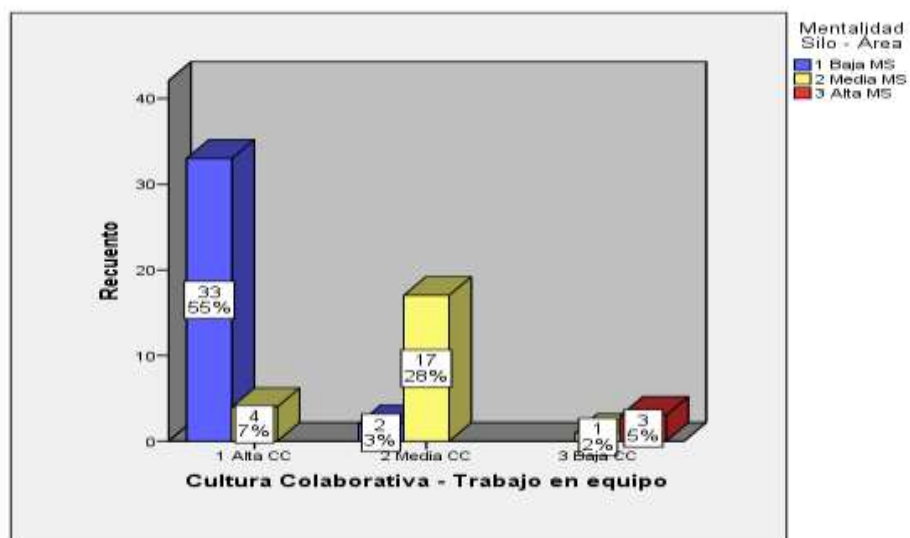
CC área	Valor	Grados de libertad	Significancia asintótica bilateral
Chi-cuadrado de Pearson	79,161 ^a	4	.000
Razón de verosimilitud	57.216	4	.000
Asociación lineal por lineal	41.760	1	.000
N	60		

a.5 casillas (55,6%) esperan un recuento menor a 5.
Se espera un recuento mínimo de 0.20.

La Tabla 21 muestra que el chi cuadrado calculado es de 79,161. El valor del chi cuadrado crítico es de 9.48. Basándose en los resultados, se descarta la hipótesis nula (H_0) y se confirma la hipótesis alternativa (H_1), que establece que existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y la mentalidad silo en los colaboradores del área comercial de una empresa de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

Figura 13

Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 1



4.2.3 Hipótesis Específica 2

H₀: El empoderamiento no se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

H₁: El empoderamiento si se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

Tabla 22

Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 2

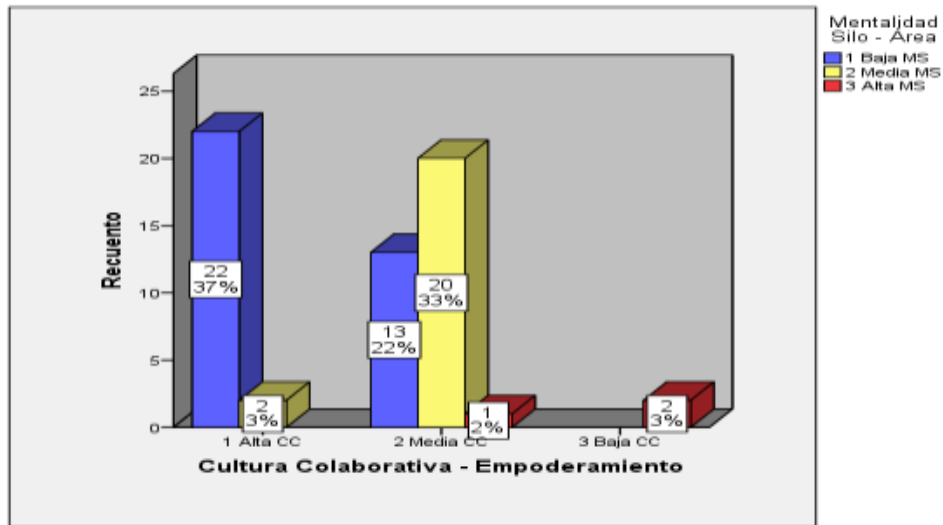
CC área	Valor	Grados de libertad	Significancia asintótica bilateral
Chi-cuadrado de Pearson	56,221 ^a	4	.000
Razón de verosimilitud	32.807	4	.000
Asociación lineal por lineal	23.649	1	.000
N	60		

a.5 casillas (55,6%) esperan un recuento menor a 5.
Se espera un recuento mínimo de 0.10.

La Tabla 22 muestra que el chi cuadrado calculado es de 56,221. El valor del chi cuadrado crítico es de 9.48. Basándose en los resultados, se descarta la hipótesis nula (H₀) y se confirma la hipótesis alternativa (H₁), que establece que existe una relación significativa entre empoderamiento y la mentalidad silo en los colaboradores del área comercial de una empresa de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

Figura 14

Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 2



4.2.4 Hipótesis Específica 3

H₀: La diversidad no se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

H₁: La diversidad si se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

Tabla 23

Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 3

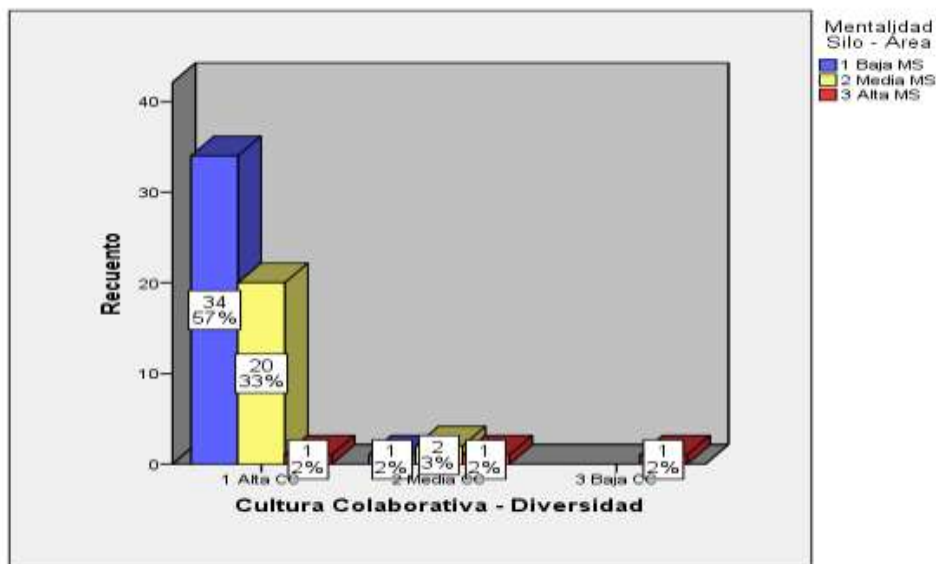
CC área	Valor	Grados de libertad	Significancia asintótica bilateral
Chi-cuadrado de Pearson	24,385 ^a	4	.000
Razón de verosimilitud	10.347	4	.035
Asociación lineal por lineal	10.299	1	.001
N	60		

a.7 casillas (77,8%) esperan un recuento menor a 5.
Se espera un recuento mínimo de 0.05.

La Tabla 23 muestra que el chi cuadrado calculado es de 24,385. El valor del chi cuadrado crítico es de 9.48. Basándose en los resultados, se descarta la hipótesis nula (H_0) y se confirma la hipótesis alternativa (H_1), que establece que existe una relación significativa entre diversidad y la mentalidad silo en los colaboradores del área comercial de una empresa de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

Figura 15

Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 3



4.2.5 Hipótesis Específica 4

H_0 : La confianza no se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

H_1 : La confianza si se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022.

Tabla 24

Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 4

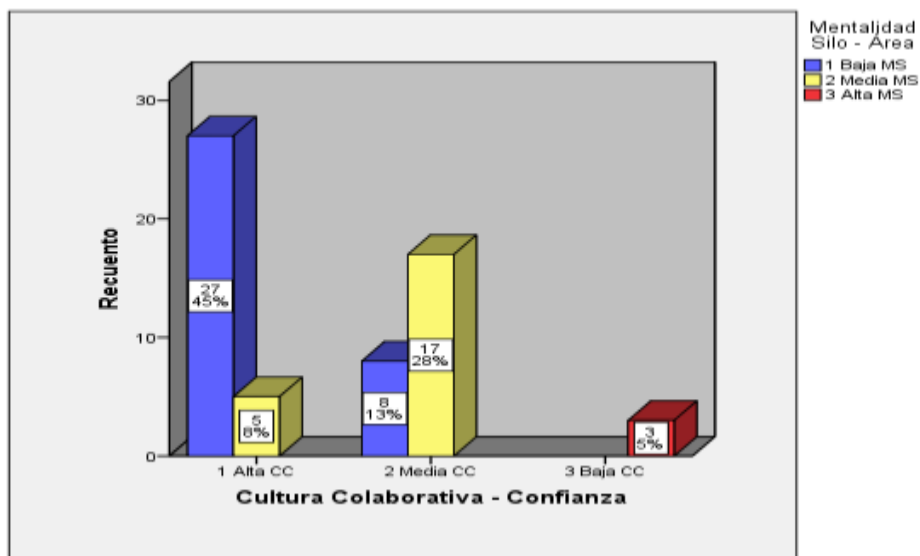
CC área	Valor	Grados de libertad	Significancia asintótica bilateral
Chi-cuadrado de Pearson	77,100 ^a	4	.000
Razón de verosimilitud	40.768	4	.000
Asociación lineal por lineal	28.371	1	.000
N	60		

a.5 casillas (55,6%) esperan un recuento menor a 5.
Se espera un recuento mínimo de 0.15.

La Tabla 24 muestra que el chi cuadrado calculado es de 77,100. El valor del chi cuadrado crítico es de 9.48. Basándose en los resultados, se descarta la hipótesis nula (H₀) y se confirma la hipótesis alternativa (H₁), que establece que existe una relación significativa entre confianza y la mentalidad silo en los colaboradores del área comercial de una empresa de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

Figura 16

Prueba Estadística de Chi Cuadrado - Hipótesis Específica 4



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del presente trabajo de investigación confirman las hipótesis planteadas, puesto que estadísticamente validan la relación entre la variable cultura colaborativa y la variable mentalidad silo en los trabajadores del área comercial de una empresa del sector de hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana. Este hallazgo es significativo, dada la escasez de antecedentes nacionales e internacionales sobre la relación entre estas dos variables, lo que constituyó una de las principales limitantes al momento del desarrollo de la investigación. La ausencia de información previa generó incertidumbre entre los investigadores y docentes consultados, quienes consideraban implícita la naturaleza de esta relación. Este vacío de información resalta la necesidad de continuar explorando estos temas en futuras investigaciones.

Al ser un tema que no había sido estudiado en el contexto local y nacional, fue necesario construir el cuestionario CC-MS, que fue validado por cinco expertos a través de juicio de contenido y posteriormente se evaluó su confiabilidad con los coeficientes Alfa de Cronbach y Omega de McDonald. Esta investigación aporta evidencia empírica sobre la interacción de estas variables en un contexto organizacional específico.

Los resultados del presente estudio permiten inferir que el 70% de los encuestados del área comercial muestran altos niveles de cultura colaborativa, lo que se relaciona directamente con la presencia de una baja mentalidad silo. Según Ahmed (2004), una cultura organizacional sólida y bien gestionada puede mejorar significativamente la satisfacción de los empleados y la productividad general. Cilliers y Greyvenstein (2012) destacan que la mentalidad de silos no solo es una

estructura física, sino también un estado mental que puede afectar negativamente las relaciones entre individuos y equipos. Además, Mouta y Meneses (2020) encontraron que las características del CEO, como la conciencia y la apertura a nuevas experiencias, influyen en la cultura organizacional y en la aparición de silos. Por lo tanto, una afectación de la confianza, diversidad, empoderamiento y trabajo en equipo repercutiría directamente en cómo se perciben y gestionan los silos mentales dentro de los equipos, obstaculizando el trabajo colaborativo inter e intra departamental, limitando el aprendizaje organizacional, deteriorando la articulación, afectando la fluidez en la comunicación y fomentando el centralismo en la autoridad. Esto se traduce en una falta de sinergia para alcanzar metas comunes, afectando el sentido de identidad y pertenencia, y contribuyendo a fortalecer o debilitar el desempeño y la eficiencia del equipo comercial.

Estos hallazgos se alinean con lo propuesto por Ferreira y Roque (2017), quienes afirman que los factores humanos y organizacionales son claves para la presencia de los silos de información. En su investigación, destacan cómo la falta de una cultura colaborativa sólida contribuye a la resistencia al intercambio de información y conocimientos, manteniendo la mentalidad silo dentro de las organizaciones. Ahmed (2004) también subraya la importancia de una cultura organizacional bien gestionada para mejorar la satisfacción de los empleados y la productividad general. Cilliers y Greyvenstein (2012) destacan que la mentalidad silo puede afectar negativamente las relaciones entre individuos y equipos, lo que refuerza la necesidad de una cultura colaborativa para superar estas barreras. Gillian Tett (2015) en "The Silo Effect" argumenta que los silos no solo son barreras físicas, sino también mentales, que impiden la comunicación y la colaboración efectiva. Sin

embargo, se observan diferencias contextuales y metodológicas con los estudios de Gupta et al. (2000) y Kolarov (2018). Gupta et al. (2000) se enfocan en los aspectos estructurales de la organización, como los sistemas de información, las personas, los procesos, el liderazgo, el sistema de recompensas y la estructura organizacional. Por otro lado, Kolarov (2018) se centra en un estudio de caso específico sobre la comunicación en una universidad, lo cual no es comparable con nuestro contexto local.

Respecto al primer objetivo referido a confianza como dimensión de la cultura colaborativa, los resultados de Ahmed (2016) sostienen que la confianza fomenta un entorno seguro para compartir experiencias y trabajar en equipo sin temor a la sanción, lo cual es esencial para el crecimiento y la difusión del conocimiento. En lo conceptual, la confianza desempeña un papel crucial en la dinámica de los equipos de trabajo al facilitar la cooperación, reducir la necesidad de vigilancia, brindar seguridad y unir a los miembros del equipo en la consecución de los objetivos comunes (Robbins & Judge, 2013).

Respecto a los resultados obtenidos, se observa que los colaboradores se sienten respaldados por sus compañeros y líderes, que la comunicación es efectiva, es decir, que es clara, precisa y fluida, lo que se relaciona de manera inversa con la mentalidad silo. No obstante, si los silos mentales son identificados, pueden ser útiles en el contexto correcto, por lo que es importante que se desarrolle el análisis respectivo para determinar si ayudan o afectan a la organización y si su presencia convierte a las unidades en áreas influyentes; sin embargo, la mentalidad silo se volverá problemática cuando afecte el desempeño, impacte en el trabajo

colaborativo y genere que las unidades organizativas se resistan al cambio (Tett, 2015).

En cuanto al segundo objetivo referido a la diversidad como dimensión de la cultura colaborativa, resultados anteriores indican que esta dimensión no tiene un rol en acumular y compartir conocimientos debido a que la muestra de las organizaciones estudiadas era bastante homogénea en términos de composición de colaboradores (Ahmed, 2016, p. 349). En este estudio, la población y la muestra han sido diversas en cuanto al género, con predominio masculino con el 62% respecto al femenino con 38%; a nivel de los años de antigüedad, el 33% tienen más de 20 años de permanencia en la empresa y a nivel de los grupos etareos con un ligero predominio de colaboradores en el rango de 36 a 45 años con el 40%.

Los trabajadores valoran la interacción entre jóvenes y personas en edad de retirarse, así como el aporte de las mujeres a sus equipos de trabajo, y manifiestan respeto a la diversidad humana (nacionalidad, género, religión, edad, profesión, cargo, etc.), por lo que consideran que trabajan en un entorno donde hay una variedad de habilidades y conocimientos disponibles, lo que fomenta la heterogeneidad del conocimiento y, a su vez, facilita la creatividad y la innovación dentro de la organización. Por lo tanto, se observa que, contrariamente al estudio mencionado, en este caso sí hay una relación significativa y positiva entre la diversidad y la mentalidad silo. Es preciso tener en cuenta que un cambio en esta percepción podría afectar la mentalidad silo de los colaboradores, limitando la creatividad y la innovación dentro de la organización. En un entorno colaborativo, los trabajadores sienten que son parte de un equipo cohesionado, lo que aumenta la satisfacción y el sentido de pertenencia.

El tercer objetivo es el empoderamiento como parte de la cultura colaborativa. Estudios previos indican que influye positivamente en la acumulación e intercambio de conocimientos, ya que el empoderamiento implica tener la libertad de realizar el trabajo y de compartir los resultados con los colaboradores, ya que los colegas tienden a buscar ayuda o consejo de aquellos que tienen acceso a la información y son independientes al tomar decisiones.

Los resultados de este estudio coinciden con los de Ahmed (2016, p. 348), que indican que en una cultura donde el empoderamiento es alto, la conducta de compartir es bastante evidente. Sin embargo, los resultados hallados muestran un nivel medio de empoderamiento, es decir, que los equipos del área comercial, donde el 65% son supervisores, consideran que no tienen la autonomía necesaria para tomar decisiones sin la aprobación de sus superiores, aun cuando los que se hallan directamente relacionados con la tarea son los más capacitados para tomar decisiones relacionadas con ella, entendiendo que poseen las aptitudes y el conocimiento requerido.

Esto puede tener varias implicaciones y desafíos: falta de eficiencia y agilidad, frustración y desmotivación, desperdicio de recursos. Para contrarrestarlo, las organizaciones pueden considerar implementar políticas y prácticas que fomenten la delegación de autoridad y la toma de decisiones descentralizadas. Esto implica proporcionar capacitación y desarrollo a los empleados para mejorar sus habilidades de toma de decisiones, así como fomentar una cultura que valore y reconozca la contribución de todos los miembros del equipo (Rios, 2012). Es así como se hace evidente que tanto la posición jerárquica como los roles dentro de la organización tienen una influencia significativa en este empoderamiento.

Respecto al trabajo en equipo como parte de la cultura colaborativa, estudios previos indican que tiene un impacto positivo en la acumulación y el intercambio de conocimientos, ya que los miembros de los equipos buscan que su desempeño sea efectivo (Ahmed, 2016). En cuanto a la mentalidad silo, investigaciones como las de Stone (2004) señalan que uno de los principales obstáculos para los líderes es lograr que personas con diferentes agendas trabajen juntas. Kolarov (2018) concluye que los colaboradores con la “mentalidad correcta” pueden fortalecer la comunicación estratégica y fomentar prácticas comunes para derribar los silos, o incluso usarlos para impulsar la innovación. Molek, Jager y Pucelj (2023) indican que, según los resultados de su revisión bibliográfica, el éxito de cualquier estrategia organizacional destinada a eliminar los silos depende de un liderazgo fuerte y de una cultura organizacional que priorice la colaboración, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Hay una clara evidencia de que la cultura colaborativa a través de sus dimensiones trabajo en equipo y diversidad se relaciona significativamente con la baja mentalidad silo. Por otro lado, las dimensiones empoderamiento y confianza están relacionadas con una media mentalidad silo; por lo tanto, se infiere que los integrantes del área comercial valoran las diferentes características físicas sociales y personales de los miembros del equipo; asimismo, los colaboradores se sienten apoyados por sus jefes y confían en sus compañeros de trabajo, lo que facilita la cooperación y fortalece los lazos entre ellos, a partir de la creencia compartida de que los miembros del equipo están comprometidos con el bien común y no buscarán sacar ventaja personal.

Estos resultados se validan con estudios previos que relacionan la cultura colaborativa con otras variables como la acumulación y el intercambio de conocimiento, esto es brindar y en recibir información por parte de todos los trabajadores (Ahmed, 2016, p. 343). Molek, Jager y Pucelj (2023, p. 14) identificaron varios aspectos comunes que sugieren una relación entre la cultura del héroe y la mentalidad compartimentada. Estos factores incluyen el individualismo, el aislamiento, las perspectivas limitadas, la dependencia, la falta de comunicación y colaboración, la resistencia al cambio, la competencia interna, la redundancia y la falta de innovación. Estos elementos pueden representar desafíos significativos para las organizaciones, afectando negativamente la comunicación, la colaboración y el liderazgo, lo que podría dificultar el logro de sus metas y objetivos.

Por último, es importante señalar que la investigación enfrenta limitaciones debido a la escasez de información académica sobre la variable mentalidad silo y abre la posibilidad de desarrollar nuevas líneas de investigación que profundicen en el estudio de estas variables en diferentes contextos organizacionales, permitiendo así una comprensión más amplia de cómo la cultura colaborativa puede contribuir a derribar los silos mentales en las organizaciones.

CONCLUSIONES

El trabajo de investigación ha permitido demostrar mediante las pruebas estadísticas aplicadas la relación entre la cultura colaborativa y la mentalidad silo. Los resultados han probado que la cultura colaborativa influencia positivamente en la mentalidad silo, a partir de lo cual se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se encontraron limitaciones para el desarrollo de la presente investigación debido a la falta de antecedentes nacionales e internacionales de la cultura colaborativa, mentalidad silo y la relación entre estas dos variables.

2. Se diseñó el cuestionario CC-MS, que permitió determinar la relación de la cultura colaborativa y la mentalidad silo en los trabajadores del área comercial de la empresa en estudio. El cuestionario fue sometido a la validación de contenido mediante juicio de 5 expertos y la confiabilidad con los coeficientes Alfa de Cronbach y Omega de McDonald.

3. Se identificó que seis ítems del cuestionario CC-MS con direccionalidad inversa (ítems 11 y 16 en la variable CC, e ítems 19, 20, 21 y 22 en la variable MS) presentan una baja carga factorial y una alta varianza de error. Estos resultados indican que dichos ítems no son buenos indicadores de los constructos que pretenden medir, ya que no contribuyen de manera significativa a la consistencia interna del cuestionario y contienen una cantidad considerable de error de medición. La direccionalidad inversa de estos ítems parece haber confundido a los participantes, lo que ha llevado a respuestas inconsistentes.

4. Los integrantes de la organización mostraron una actitud receptiva y colaboradora, manifestando su satisfacción por el desarrollo de este tipo de investigaciones. Además, destacaron la importancia de mantener la

confidencialidad de sus respuestas, lo cual es fundamental para fomentar un ambiente de confianza y apertura en el proceso.

5. Según el análisis estadístico efectuado, se determina que la cultura colaborativa se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022; la validación está respaldada por la prueba estadística chi-cuadrado.

6. A partir del análisis estadístico realizado, se deduce que el trabajo en equipo se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022; la validación fue corroborada mediante la prueba estadística chi-cuadrado.

7. Conforme al análisis estadístico realizado, se infiere que el empoderamiento se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022; la validación se comprobó con la prueba estadística chi-cuadrado.

8. En base al análisis estadístico realizado, se establece que la diversidad se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022; la validación fue respaldada por la prueba de chi-cuadrado.

9. En función del análisis estadístico efectuado, se llegó a la conclusión de que la confianza se relaciona con la mentalidad silo de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022; la validación fue ratificada por la prueba estadística chi-cuadrado.

RECOMENDACIONES

1. Dado lo novedoso del tema, y que estas variables están presentes en empresas del sector público, privado, familiares, etc., es importante profundizar en su investigación, asimismo, debe centrarse en aspectos metodológicos, teóricos y prácticos que contribuyan a enriquecer el conocimiento existente del comportamiento organizacional.

2. Se recomienda implementar metodologías innovadoras que permitan captar la complejidad del fenómeno estudiado. Esto incluye el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas.

3. Se recomienda reformular la redacción de los seis ítems mencionados con una direccionalidad positiva. Esta modificación tiene como objetivo evitar la confusión entre los participantes y mejorar la consistencia de las respuestas. Posteriormente, deberá iniciarse el proceso de validación de contenido y consistencia interna del cuestionario.

4. Asimismo, es importante mencionar que la organización del trabajo de investigación puede influir en la eficiencia y efectividad del proceso investigativo. Una buena gestión del tiempo y de recursos, así como la clara definición de roles y responsabilidades, pueden contribuir a un desarrollo más fluido de investigaciones futuras.

5. Para mejorar la cultura colaborativa de los trabajadores del área Comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana, 2022, se recomienda implementar una serie de estrategias, políticas y buenas prácticas que fomenten el trabajo en equipo y el empoderamiento, para lo cual es necesario considerar la jerarquía organizacional existente, la diversidad de

habilidades y conocimientos disponibles y la confianza entre los miembros de los equipos y hacia los jefes, tomando en cuenta que, la cultura colaborativa es un proceso continuo que requiere compromiso y esfuerzo por parte de todos los integrantes del equipo y de la organización.

Esto se logrará implementando programas de capacitación, talleres de integración, proyectos interdepartamentales y un enfoque en objetivos compartidos. La alineación de la cultura organizacional con estos valores ayudará a reducir la mentalidad silo y a mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

6. Respecto al trabajo en equipo se debe fomentar la comunicación bidireccional para que los miembros de las diferentes unidades se sientan escuchados. Se deben establecer metas comunes para tener un propósito compartido, proporcionando espacios de reunión y fomentando un entorno donde se aliente a la colaboración entre los miembros, reconociendo los logros y el esfuerzo realizado. Se recomienda asignar proyectos a través de la conformación de equipos de trabajo multidisciplinario, promover el uso de plataformas digitales que faciliten la comunicación entre los colaboradores, de esta manera, los trabajadores estarán más dispuestos a colaborar y compartir información a través de la inclusión de diversas perspectivas para que los miembros de las diferentes unidades se sientan escuchados y comprendidos. Asimismo, se debe fomentar actividades que permitan a los miembros de las diferentes unidades conocerse mejor en lo laboral y en lo personal.

7. A nivel del empoderamiento, es necesario en primer lugar definir roles y responsabilidades claras, asegurándose de que cada miembro del equipo

entienda sus funciones y responsabilidades dentro de la organización. Al definir las metas y los objetivos específicos se dará un sentido de dirección y se podrá medir el progreso, esto incluye la apertura a recibir retroalimentación y sugerencias de mejora. En segundo lugar, es preciso compartir información relevante con todos los miembros del equipo para promover un entorno de confianza y cooperación, este conocimiento permitirá que asuman responsabilidades y les hará sentirse parte activa en la toma de decisiones.

8. Se recomienda implementar programas de desarrollo personal y profesional para que los colaboradores puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Estos programas deben incluir temas como habilidades de liderazgo, resolución de conflictos, comunicación efectiva, y gestión de equipos. El empoderamiento a través del desarrollo de habilidades fortalece la capacidad de los trabajadores para colaborar con otros equipos y pensar más allá de sus funciones individuales, reduciendo así la mentalidad silo. Asimismo, considerando los factores motivacionales, se pueden implementar sistemas de reconocimiento donde los esfuerzos colaborativos sean premiados públicamente, como un incentivo para la participación activa en proyectos interdepartamentales.

9. Respecto a la diversidad, se propone que al momento de resolver problemas se fomente la creación de equipos multidisciplinarios, donde los colaboradores con distintas especialidades o formaciones puedan aportar combinando conocimientos y habilidades, asimismo, se anime a los empleados a compartir sus ideas y puntos de vista sin temor a las críticas, para así enriquecer las propuestas y al mismo tiempo fortalecer la colaboración y fomentar la innovación

y el crecimiento de los miembros del equipo, se pueden organizar eventos regulares como charlas, talleres o presentaciones internas.

Se debe fomentar la mentoría, para que los trabajadores más experimentados con diferentes conocimientos y experiencias puedan compartir aprendizajes y orientar a otros y así fomentar que los colaboradores experimenten diferentes roles o roten por diversos departamentos dentro de la empresa, para adquirir nuevos conocimientos y perspectivas.

10. Para mejorar la confianza es preciso fomentar un entorno donde se valore la transparencia y haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, al cumplir con lo prometido reforzaremos la confianza entre los miembros del equipo y daremos seguridad para compartir ideas y opiniones sin temor a la crítica; asimismo, facilitará compartir los errores y el aprendizaje, pero sobre todo abrirá el camino para solicitar ayuda cuando se necesite; para ello es necesario enfrentar los conflictos de manera abierta y respetuosa, buscando soluciones que beneficien a todos. Se recomienda la implementación de programas de formación en liderazgo que enfoquen el desarrollo de habilidades interpersonales y la resolución de conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, F. S. (2016). The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 335-358.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67.
- de la Cruz Gamonal, A. (2000). Cultura organizacional y gerencia del futuro. *Gestión en el Tercer Milenio*, 2(4), 43-59.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v2i4.10143>
- Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación. (2021, 4 de abril). Definición y propósito de la investigación aplicada. *Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación*. Obtenido de <http://www.duoc.cl/biblioteca/crai/definicion-y-proposito-de-la-investigacion-aplicada>
- Escorra, L. M. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 6(1-2), 103-111.
<https://doi.org/10.18800/psico.198801-02.008>

- Fernández, I. (1982). *NTP 15: Construcción de una escala de actitudes tipo Likert*. Centro de Investigación y Asistencia Técnica Barcelona, 5.
- Ferreira, A. R., & Roque, L. (2017). Informação em silos: O contributo das humanidades digitais para a desconstrução dos silos de informação nas organizações. En M. M. Borges & E. S. Casado (Eds.), *A Ciência Aberta: O contributo da Ciência da Informação: Atas do VIII Encontro Ibérico EDICIC* (pp. 1109-1122). ISBN 978-972-8627-76-8.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2006). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos* (12ª ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Hernandez, R. F. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Instituto Nacional del Cáncer. (2023). *Diversidad*. Recuperado de <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/diversidad>
- Kolarov, A. (2018). *Breaking down the silo mentality within bigger organizations: A case study of new service development at Aalborg University, Copenhagen* (Tesis de maestría No. 20152266). Aalborg University Copenhagen, A.C. Meyers Vænge, Copenhagen, Dinamarca.
- Mendez, C. (2000). *Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional*. Bogota: Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario, Ediciones Rosaristas.

- Méndez, C. (2004). *Metodología para describir la cultura organizacional: Estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial*. Bogotá: Univ. Empresa.
- Molek, N., de Jager, J., & Pucelj, M. (2023). Hero culture and silo mentality: A systematic literature review. *RUO*, 12(1), 1–17.
<https://doi.org/10.37886/ruo.2023.001>
- Morcillo, P. (2006). *Cultura e innovación empresarial, la conexión perfecta*. Madrid: Ediciones Paraningo S.A.
- Mouta, C., Meneses, R. (2021). El impacto de las características del CEO en la cultura organizacional y el efecto silo. *Revista Brasileña de Gestión Empresarial*, 23(2), (pags. 207-225).
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i2.4100>
- Páez, G. (1977). *Sociología a distancia*. Bogotá: Universidad de Santo Tomás.
- Palacios, A. (2018). *Relación entre la percepción de cultura organizacional y edad en una compañía aseguradora de Lima metropolitana*. Lima: Pontificia Univesidad Católica del Perú.
- Petroperú. (2023). Memoria anual 2023. Petroperú.
<https://inversionistas.petroperu.com.pe/memorias-anuales/>
- Pérez, A. (2015). *Fortalecimiento de una cultura de colaboración como alternativa de desarrollo para los artesanos Toltecas a través de la conformación de redes de negocios*. Mexico, Mexico: Centro Universitario de Tonalá, Universidad de Guadalajara.

Presidencia de la República del Perú. (2024). *Decreto de Urgencia N° 004-2024*.

Decreto de urgencia que establece medidas extraordinarias en materia económica y financiera destinadas a garantizar la continuidad del abastecimiento de combustibles y el desarrollo de las actividades económicas a nivel nacional y hacer más eficiente la gobernanza de la empresa PETRÓLEOS DEL PERÚ S.A. Diario Oficial el Peruano del 27 de febrero de 2024.

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2265175-2>

Real Academia Española. (2021, febrero). Obtenido de <https://dle.rae.es/silo>

Ribeiro, F., Giacoman, A., & Trantham, M. (2016). *Dealing with market

disruption: Seven strategies for breaking down silos*.

PriceWaterhouseCoopers (PwC), 15.

Rios, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos

y su aplicabilidad en la gestión empresarial* [Tesis de doctorado,

Universidad de Almería]. Almería, España.

Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). *La

comunicación como herramienta de gestión organizacional*. Red de

Revistas Científicas de América Latina, 12

Sanchez, H., & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en investigación

científica*. Lima: Visión Universitaria.

Stone, F. (2004). *Deconstructing silos and supporting collaboration*.

Employment Relations Today, 30(1), 11-18.

Tett, G. (2015). *The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*. New York: Simon & Schuster.

Toca, C., & Carrillo, J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Civilizar, 9(17), 117-136.

Anexo 1

Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL	INDICADORES		
X Cultura colaborativa	Apoyo y participación activa de los miembros de la organización para implementar cambios, lo que genera identidad, logro de objetivos comunes e impacto en el desempeño. (Pérez, 2015, p. 8)	X ₁ Trabajo en equipo	El trabajo en equipo brinda la oportunidad de trabajar en forma colectiva y armoniosa facilitando las conductas de compartir conocimiento en diferentes situaciones (Ahmed F. S., 2016, pág. 338).	Trabajo colectivo Armonía laboral		
		X ₂ Empoderamiento	Los colaboradores, administradores o equipos de todos los niveles de la organización, tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. Esta idea se sustenta en que el empoderamiento o empoderamiento, se basa en que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que poseen las aptitudes requeridas para ello (Rios, 2012, pág. 10).	Capacidad de delegar Otorgar facultad Iniciativa y autonomía		
				X ₃ Diversidad	Presencia de personas con diferentes características físicas, sociales y personales en un grupo u organización. Estas características son, entre otras, raza, etnia, edad, sexo, identidad sexual, religión, capacidad física y mental, idioma, ingresos y formación (Instituto Nacional del Cáncer, 2023)	Generacional De género De integración
						X ₄ Confianza
		Y Mentalidad Silo	Una mentalidad presente cuando ciertos departamentos o sectores no desean compartir información con otros en la misma empresa. Este tipo de mentalidad reducirá la eficiencia en la operación general, reducirá la moral y puede contribuir a la desaparición de una cultura empresarial productiva. (Cilliers, 2012, p.4)	Y ₁ Trabajo colaborativo inter e intra departamental	Sinergia que se lleva a cabo entre individuos o grupos de individuos que dentro del mismo Departamento, mediante una adecuada dinámica de trabajo, alcanzan mejor unos objetivos determinados, que posiblemente no hubieran alcanzado por separado, o bien que lo hacen con una mayor optimización de los propios recursos (López, 2009). 44	
				Y ₂ Aprendizaje	Proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una empresa, ya sea pública o privada e independientemente de su tamaño adquiere o crea conocimiento, con la finalidad de adaptarse o transformar las cambiantes condiciones de su entorno, lo que se dará según sea su nivel de desarrollo (Castañeda, 2014, pág. 63).	Apertura mental Interacción con el entorno
						Y ₃ Articulación
				Y ₄ Fluidez en la comunicación	La comunicación (fluida) es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles. (Rivera, Rojas, Ramírez, & Álvarez de Fernández, 2005, pág. 5)	
Y ₅ Centralismo de la autoridad	Grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones centralizadas, la alta gerencia toma todas las decisiones cuyas directrices son llevadas a cabo por los gerentes de nivel inferior. El concepto de centralización incluye únicamente la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a un puesto de trabajo (Robbins & Judge, 2013, pág. 485).					Individualismo Autoritarismo

Anexo 2

Cuestionario para medir la Relación de la Cultura Colaborativa con la Mentalidad Silo

1. Validación de Contenido y Confiabilidad

A continuación, se describe el proceso llevado a cabo para la construcción y evaluación de la validez de contenido y la confiabilidad, en términos de consistencia interna, del cuestionario CC-MS. Esta herramienta fue diseñada para medir la relación entre la cultura colaborativa y la mentalidad silo en los trabajadores del área comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima metropolitana incluyendo a gerentes, jefes, supervisores y auxiliares.

Los ítems del cuestionario se redactaron en primera persona utilizando la escala de Likert. Inicialmente, se realizó una validación preliminar a cargo de la investigadora y su asesor. Posteriormente, se llevó a cabo una validación de contenido con la participación de cinco jueces expertos. Tras esta etapa, se desarrolló una prueba piloto, se aplicó el cuestionario y se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna.

2. Metodología

En la literatura no existe una definición formal, consensuada y operacionalizable de los conceptos de cultura colaborativa y mentalidad silo. Por esta razón, el estudio adoptó las dimensiones de la cultura colaborativa propuestas por Ahmed (2016) en su investigación sobre el *“Papel de la cultura colaborativa en el intercambio de conocimiento y la creatividad entre los empleados”*, que consta de cuatro dimensiones: trabajo en equipo, empoderamiento, confianza y diversidad cultural, con un total de diecisiete ítems. Con esta base, en el 2019, como parte del

curso de Métodos de Investigación, se diseñó un cuestionario para estudiar la variable Cultura Colaborativa, compuesto las mismas dimensiones y catorce ítems.

Para abordar la Mentalidad silo en el 2019, se utilizó un enfoque cualitativo. Se desarrolló una Guía de Observación Situada, un Cuestionario de Entrevista, el Plan de Análisis de Datos, el Informe Cualitativo con Atlas.ti 8 y el Libro de Códigos con Atlas.ti 8. A partir de los resultados se plantearon cuatro dimensiones

3. Bases para la creación del Cuestionario de Entrevista a Profundidad – Mentalidad Silo

Para obtener información sobre la forma de pensar de los diferentes sujetos de investigación respecto a la dimensión Mentalidad Silo, se elaboró un Cuestionario de Entrevista a Profundidad.

3.1 Sub Dimensiones

Se definieron cuatro subdimensiones: trabajo en equipo, confianza, empoderamiento y articulación; relacionadas a la presencia de esta variable en la Gerencia Comercial. El objetivo de la entrevista fue recoger el discurso del entrevistado respecto a cómo se manifiesta esta dimensión en la organización.

3.2 Entrevista

Perfil:

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Cuántos años tiene?
- ¿De dónde es?
- ¿Cuál es su estado civil? ¿Tiene hijos? ¿Cuántos?
- ¿Cuál es su puesto?
- ¿Cuántos años tiene trabajando en Petroperú?
- ¿Cuánto tiempo trabaja en la Gerencia Comercial?

Dimensiones:**Trabajo en Equipo:**

1. *¿Cómo es ser un miembro de esta unidad?*

Confianza:

1. *¿Usted siente que puede contar con su equipo en cualquier momento?*
2. *¿Con qué área trabaja mejor?*
3. *¿Con qué áreas no trabajaría?*

Empoderamiento:

1. *¿Cómo piensa usted que se trabaja el logro de los objetivos en esta unidad?*
2. *¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones?*

Articulación:

1. *¿Cómo son las coordinaciones entre el equipo y entre las áreas?*
2. *¿Cree usted que el flujo de información facilita la comunicación entre las áreas?*
3. *¿Cómo se transmite la información entre los equipos? ¿Entre las áreas? ¿Se comparte?*

Pregunta de cierre:

- ¿Qué es lo que caracteriza a su unidad?
- ¿Cuál cree usted son los principales aspectos de mejora de esta unidad?

Agradecimiento

Se entrevistó a tres integrantes de la Gerencia Comercial, quienes podían proporcionar información relevante y significativa. Se les invitó a participar, voluntariamente, en una entrevista, explicándoles que la finalidad de esta era conocer cómo percibían la articulación e interconexión en la gerencia Comercial. Una vez aceptaron participar se procedió a coordinar las fechas y horario de las entrevistas que se realizaron en un mismo día, en las instalaciones de la Organización. Los tres participantes estuvieron de acuerdo en que las entrevistas

sean grabadas. Cada uno de los entrevistados respondió a las preguntas en su propio espacio de trabajo. Cada sesión tuvo una duración aproximada de 30 minutos. Antes de comenzar la entrevista, se estableció un diálogo con preguntas diversas para generar acercamiento y confianza, lo que facilitó que el entrevistado expresara sus comentarios y reflexiones libremente. El propósito de esta etapa era recoger el discurso de los entrevistados para explorar la mentalidad silo.

3.3 Análisis de datos

Se utilizó el software Atlas.ti 8 para el procesamiento de los datos cualitativos, siguiendo estos pasos en la Unidad Hermenéutica:

- a) Determinar los códigos; a través del análisis de las entrevistas a profundidad se crearon códigos específicos para los cuatro subdimensiones: a) trabajo en equipo, b) confianza, c) empoderamiento y d) articulación.
- b) Codificar y elaborar citas y memos; al crearse los códigos se vincularon las citas obtenidas del discurso de los participantes. Los memos se redactaron bajo criterio del investigador, para ayudar al proceso de reflexión sobre hallazgos relevantes.
- c) Unificar los códigos; el listado de código se consolidó a través de grupos o familias, para ser usados en el análisis cualitativo.
- d) Limpiar la data cualitativa; se revisaron las citas y la coherencia de los códigos con el objetivo de descartar el material no relevante.
- e) Construir el libro, nube y matriz de códigos; una vez que la data cualitativa estuvo lista se generó la nube de códigos, el libro de códigos y la matriz de grupos y códigos.

- f) Elaborar los reportes de citas; la data debe estar validada.
- g) Elaborar mapas temáticos; se utilizaron códigos, citas y memos de acuerdo con los resultados obtenidos.

Se realizó un piloto para validar el cuestionario de entrevista a profundidad.

Después de entrevistar a los tres participantes, el discurso se procesó en el software Atlas.ti 8, generando un informe con el análisis cualitativo.

3.4 Informe Cualitativo Atlas.ti 8

Proyecto PETROPERÚ

Informe creado por Usuario en 22/07/2019

Informe de códigos

Todos los (19) códigos

○ Carga de Trabajo

1 Citas:

2:1 Dadas las circunstancias, se torna un poco estresante, hay un tema de..... (479:836) - D 2: Transcripción Representante Comercial

Dadas las circunstancias, se torna un poco estresante, hay un tema de reorganización y estamos recargados, nuestra función como Representante Comercial debería ser gran parte del tiempo estar fuera, pero estamos recargados de trabajo, esto genera asperezas, estrés porque hay algunas áreas que deberían hacer su trabajo y lo no hacen, pero las cosas avances.

1 Códigos:

○ Carga de Trabajo

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

○ Cercanía

1 Citas:

2:11 La cercanía porque están acá al costado, el ambiente similar y cercanía..... (5672:5748) - D 2: Transcripción Representante Comercial

La cercanía porque están acá al costado, el ambiente similar y cercanía ayuda

1 Códigos:

○ Cercanía

1 Grupos:

Confianza

○ Compromiso

9 Citas:

1:1 La empresa es quererla y quererla es dar servicio y una buena atención..... (1493:1573) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

La empresa es quererla y quererla es dar servicio y una buena atención al cliente

1 Códigos:

○ Compromiso

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

1:2 60% de la empresa radica en querer a esta empresa; a pesar de, ser una..... (543:700) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

60% de la empresa radica en querer a esta empresa; a pesar de, ser una empresa pública llega un momento en que le agarras “tanto camote” más allá de lo normal

1 Códigos:

- **Compromiso**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

1:3 la verdad hay que ponerle ganas y servicio (1335:1376) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

la verdad hay que ponerle ganas y servicio

1 Códigos:

- **Compromiso**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

1:4 La empresa es quererla y quererla es dar servicio y una buena atención..... (1493:1574) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

La empresa es quererla y quererla es dar servicio y una buena atención al cliente.

1 Códigos:

- **Compromiso**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

1:11 si ellos tienen que trabajar sábado hasta la noche lo hacen con tal qu..... (4968:5064) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

si ellos tienen que trabajar sábado hasta la noche lo hacen con tal que el cliente esté atendido.

1 Códigos:

- **Compromiso**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

1:24 todas las áreas encuentras gente que tiene la camiseta (11986:12039) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

todas las áreas encuentras gente que tiene la camiseta

1 Códigos:

- **Compromiso**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

2:2 Lo que sí creo que hay, y varios comparten mi opinión es que, siento q..... (838:1112) - D 2: Transcripción Representante Comercial

Lo que sí creo que hay, y varios comparten mi opinión es que, siento que hay mucha camiseta, compromiso de varias que acá trabajamos, no sólo estamos cumpliendo con el día a día, sino que hay varias personas que están dando mucho más, saliendo de la línea cuando no se puede.

1 Códigos:

- **Compromiso**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

2:15 Siento que la unidad Lima, por las características del mercado, hay ot..... (6742:6912) - D 2: Transcripción Representante Comercial

Siento que la unidad Lima, por las características del mercado, hay otro nivel de estrés y eso te da un mayor nivel de compromiso, hay bastante unión, confianza y amistad.

1 Códigos:

- **Compromiso**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

7:1 tengo un apego con la empresa, estoy haciendo lo que me gusta (451:511) - D 7: transcripción entrevista

tengo un apego con la empresa, estoy haciendo lo que me gusta

1 Códigos:

- **Compromiso**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

○ **Comunicación en el Área**

Comentario: por Usuario

Se refiere a que los miembros del área saben el trabajo que tienen que hacer, porque las pautas están claras.

8 Citas:

1:19 se sabe la pausa que se debe usar (8669:8701) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

se sabe la pausa que se debe usar

1 Códigos:

○ **Comunicación en el Área**

1 Grupos:

Articulación

1:20 Cualquier cambio que la empresa nos ofrezca con tal de ganar mercado,..... (9089:9184) - D

1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

Cualquier cambio que la empresa nos ofrezca con tal de ganar mercado, se les avisa en el momento

1 Códigos:

○ **Comunicación en el Área**

1 Grupos:

Articulación

2:8 En el tema de comunicación como unidad estamos bastante bien. (3710:3770) - D 2:

Transcripción Representante Comercial

En el tema de comunicación como unidad estamos bastante bien.

1 Códigos:

○ **Comunicación en el Área**

1 Grupos:

Articulación

2:10 tuve la oportunidad de asistir a unas capacitaciones que mis compañero..... (5004:5218) - D

2: Transcripción Representante Comercial

tuve la oportunidad de asistir a unas capacitaciones que mis compañeros no pudieron ir, se hizo una pequeña reunión en donde les pude mencionar un resumen de lo que fue la capacitación. En nuestra unidad fluye bien.

1 Códigos:

○ **Comunicación en el Área**

1 Grupos:

Articulación

6:1 WhatsApp Image 2019-07-17 at 4.10.15 PM.jpeg (1:105:332-1:714:623) - D 6: WhatsApp Image 2019-07-17 at 4.10.15 PM

Contenido



1 Códigos:

○ **Comunicación en el Área**

1 Grupos:

Articulación

7:2 Bueno con mi equipo existe bastante comunicación, a pesar que somos un..... (644:829) - D 7: transcripción entrevista

Bueno con mi equipo existe bastante comunicación, a pesar que somos un grupo bastante heterogéneo, por edades principalmente, por experiencias también, gente que ha venido de otros lados

1 Códigos:

○ **Comunicación en el Área**

1 Grupos:

Articulación

7:3 hay bastantes sinergias (841:863) - D 7: transcripción entrevista

hay bastantes sinergias

2 Códigos:

- **Comunicación en el Área**

1 Grupos:

Articulación

- **Relaciones Interpersonales**

1 Grupos:

Confianza

7:27 estamos constantemente compartiendo información (11257:11303) - D 7: transcripción entrevista

estamos constantemente compartiendo información

1 Códigos:

- **Comunicación en el Área**

1 Grupos:

Articulación

○ **Comunicación Entre Áreas**

Comentario: por Usuario

Para las coordinaciones entre áreas, se toma en cuenta el nivel jerárquico, primero es hacia los jefes y luego al resto del equipo.

2 de 3 entrevistas señalan que con el área Legalse presentan dificultades para llegar acuerdos, coordinar Comunicación efectiva con el área de Marketing, las 3 entrevistas hacen referencia a las buenas relaciones con esta área.

13 Citas:

1:17 Con las otras áreas, generalmente siempre se dirige hacia el jefe, nin..... (7769:7949) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

Con las otras áreas, generalmente siempre se dirige hacia el jefe, ningún jefe quiere que uno dé indicaciones a sus supervisores, normalmente se conversa a nivel nacional, con todos

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

1:18 Si uno tiene que dar una indicación, se les dice este tema lo voy a co..... (7952:8090) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

Si uno tiene que dar una indicación, se les dice este tema lo voy a conversar con tu jefe, pero ya te lo he adelantado, tienes conocimiento

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

1:23 el área que deja mucho que desear su trabajo es el área Legal, a pesar..... (11609:11705) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

el área que deja mucho que desear su trabajo es el área Legal, a pesar que cada vez veo más gente

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

2:9 Hay personas y áreas con las que te llevas bien, otras no, pero en gen..... (4552:4695) - D 2: Transcripción Representante Comercial

Hay personas y áreas con las que te llevas bien, otras no, pero en general estamos bien, de un 1 al 10, estamos en 7, con otras quizás en 6 o 5.

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

2:12 tienen un jefe que también ha sido vendedor y está abierto a que haya..... (5942:6024) - D 2: Transcripción Representante Comercial

tienen un jefe que también ha sido vendedor y está abierto a que haya comunicación.

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

7:7 Marketing generalmente es muy pegado a nosotros (1982:2028) - D 7: transcripción entrevista
Marketing generalmente es muy pegado a nosotros

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

7:8 generalmente el sentido de urgencia para ellos es diferente al de noso..... (2117:2407) - D 7: transcripción entrevista

generalmente el sentido de urgencia para ellos es diferente al de nosotros, o sea un cliente, tiene una urgencia ahorita y quieres solucionarlo ahorita, entonces tú vas a cualquier área acá, a legal, a contabilidad, cualquiera de esos problemas que puedan haber... ellos se toman su pausa, no?

2 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

- **Trabajo en Equipo-dificultad**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

7:13 Marketing está cercano a nosotros, con ellos si interactuamos, sí nos..... (5089:5168) - D 7: transcripción entrevista

Marketing está cercano a nosotros, con ellos si interactuamos, sí nos entendemos

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

7:25 bueno somos muy cercanos, generalmente nos paramos y los buscamos, de..... (10428:10609) - D 7: transcripción entrevista

bueno somos muy cercanos, generalmente nos paramos y los buscamos, de frente a conversar con ellos, es más dinámica, se coordina más rápido, pa, pa, un correo, una llamada y ya está.

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

7:26 hay una relación muy cercana, por lo menos en Industria no hemos tenid..... (10846:10925) - D 7: transcripción entrevista

hay una relación muy cercana, por lo menos en Industria no hemos tenido problema

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

7:28 En Industria sí, fluye si claro, nuestros pedidos son puntuales, no sé..... (11556:11735) - D 7: transcripción entrevista

En Industria sí, fluye si claro, nuestros pedidos son puntuales, no sé si es tan así en retail, no? Nosotros sí tenemos pedidos muy puntuales para Marketing y no tenemos problemas.

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

7:32 Como somos una empresa muy estructurada y muy jerárquica digamos, los..... (13304:13502) - D 7: transcripción entrevista

Como somos una empresa muy estructurada y muy jerárquica digamos, los niveles así (señalando arriba), conversan; pero tenemos algunos niveles que no, no existe esa comunicación, es muy, muy difícil

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

7:33 “no, mejor pídeselo al otro, o pídeselo al otro, no mejor pídele al j..... (13637:13740) - D 7: transcripción entrevista

“no, mejor pídeselo al otro, o pídeselo al otro, no mejor pídele al jefe y que el jefe me lo pide a mí”

1 Códigos:

- **Comunicación Entre Áreas**

1 Grupos:

Articulación

○ **Delegación de tareas**

Comentario: por Usuario

Se refiere a cómo está conformado el grupo, el entrevistado hizo referencia, que no todos en su equipo son iguales y en función a su rendimiento vinculado estrechamente a la motivación, delega tareas y señala objetivos de venta.

3 Citas:

1:6 si tú eres bajito no te voy a decir en un corner anda a cabezar, más b..... (3418:3562) - D 1:

Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

si tú eres bajito no te voy a decir en un corner anda a cabezar, más bien ponte acá afuera y empieza a patear, de repente en un rechazo la clavav

1 Códigos:

○ **Delegación de tareas**

1 Grupos:

Empoderamiento

1:9 hay mercados más sencillos, y a los que todavía están flojos les he pu..... (4587:4670) - D 1:

Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

hay mercados más sencillos, y a los que todavía están flojos les he puesto a ver eso

1 Códigos:

○ **Delegación de tareas**

1 Grupos:

Empoderamiento

2:16 debemos empezar a perder ese temor, para que Soporte realice las tarea..... (7621:7757) - D

2: Transcripción Representante Comercial

debemos empezar a perder ese temor, para que Soporte realice las tareas que le corresponde, hay ese temor que no se hagan bien las cosas.

1 Códigos:

○ **Delegación de tareas**

1 Grupos:

Empoderamiento

○ **Desconexión entre áreas**

Comentario: por Usuario

Nuevamente la idea de "nosotros", el resto no sé, o se muestra indiferencia.

6 Citas:

2:13 como están desarrollando en qué deberían dar ese soporte no tienen el..... (6128:6273) - D 2:

Transcripción Representante Comercial

como están desarrollando en qué deberían dar ese soporte no tienen el feeling del saber qué es perder un cliente, han alargado algunos procesos.

1 Códigos:

○ **Desconexión entre áreas**

1 Grupos:

Articulación

7:9 entonces no conocen mucho la realidad del mercado y el mercado es muy..... (2868:3035) - D

7: transcripción entrevista

entonces no conocen mucho la realidad del mercado y el mercado es muy dinámico y el mercado necesita soluciones mucho más rápidas...o sea les cuesta un poco captarla, no?

2 Códigos:

○ **Desconexión entre áreas**

1 Grupos:

Articulación

○ **Trabajo en Equipo-dificultad**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

7:10 la parte comercial sí debe estar bastante potenciada, entonces a los c..... (3284:3507) - D 7:

transcripción entrevista

la parte comercial sí debe estar bastante potenciada, entonces a los chicos de finanzas, de contabilidad, de legal a todos los potencian en sus habilidades como legal, como finanzas, son buenos en lo suyo, pero y el mercado?

2 Códigos:

○ **Desconexión entre áreas**

1 Grupos:

Articulación

○ **Establecimiento de Objetivos**

1 Grupos:

Articulación

7:12 el tema de seguridad, el tema de calidad, ellos van, visitan con nosot..... (4637:4908) - D 7: transcripción entrevista

el tema de seguridad, el tema de calidad, ellos van, visitan con nosotros, o sea ellos por sí solos se preocupan, porque "ven" la necesidad, pero la empresa también como organización debe generar esa comunicación, lazos, esa participación de ellos, pero no...lo veo muy poco

Comentario: por Usuario

Nuevamente la falta de conexión con las áreas, que genera que se forman barreras entre "ellos" y "nosotros", los que "se integran a nosotros" y los que "no entienden el mercado"

1 Códigos:

○ **Desconexión entre áreas**

1 Grupos:

Articulación

7:14 Yo te doy este encargo, tú lo resuelves y me lo das, en el tiempo que..... (5887:6130) - D 7: transcripción entrevista

Yo te doy este encargo, tú lo resuelves y me lo das, en el tiempo que eso demora, pero lo que nos pasa a nosotros es que estamos detrás, detrás, detrás, hasta que se cumpla y no se cumple, y si no se cumple el cliente me reclama a mí.

1 Códigos:

○ **Desconexión entre áreas**

1 Grupos:

Articulación

7:23 En mi área sí. O sea en Industria, en nosotros. (9978:10024) - D 7: transcripción entrevista

En mi área sí. O sea en Industria, en nosotros.

1 Códigos:

○ **Desconexión entre áreas**

1 Grupos:

Articulación

○ **Desmotivación**

Comentario: por Usuario

Asociado al sueldo.

3 Citas:

1:5 tengo otros que están aburridos, están cumpliendo con lo básico, con e..... (3747:3884) - D 1:

Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

tengo otros que están aburridos, están cumpliendo con lo básico, con ellos se les pone ciertos objetivos, los acompaño a visitar clientes.

1 Códigos:

○ **Desmotivación**

1 Grupos:

Confianza

1:12 algunos tal vez están muy cómodos con lo que han hecho, para lo que me..... (5094:5184) - D

1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

algunos tal vez están muy cómodos con lo que han hecho, para lo que me pagan es suficiente.

1 Códigos:

○ **Desmotivación**

1 Grupos:

Confianza

1:29 Están aburridos, decepcionados por alguna razón, de repente pasó algo..... (13962:14109) -

D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

Están aburridos, decepcionados por alguna razón, de repente pasó algo y la empresa no nos ayudó, no lograste limpiar tu imagen y te quedó la desazón

1 Códigos:

○ **Desmotivación**

1 Grupos:

Confianza

○ **Establecimiento de Objetivos**

Comentario: por Usuario

Diferencia entre nosotros (área comercial) y ellos (legal, contabilidad y finanzas) porque cada uno está orientado en su trabajo, la empresa al parecer, no está promoviendo una visión conjunta.

10 Citas:

1:7 El objetivo es subir ventas, algunos no necesito decirles que suban ve..... (3990:4196) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

El objetivo es subir ventas, algunos no necesito decirles que suban ventas, porque por amor propio lo hacen, van y visitan, quieren subir. Otros hacen lo que corresponde y dicen no tengo más nada que hacer.

1 Códigos:

- Establecimiento de Objetivos

1 Grupos:

Articulación

1:8 si estás en 2 y quieres 10, hay que ayudarlos a que se pongan metas pa..... (4302:4384) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

si estás en 2 y quieres 10, hay que ayudarlos a que se pongan metas paulatinamente

1 Códigos:

- Establecimiento de Objetivos

1 Grupos:

Articulación

1:10 Tengo que conocerlos y conocer el mercado para poder exigir (4794:4852) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

Tengo que conocerlos y conocer el mercado para poder exigir

1 Códigos:

- Establecimiento de Objetivos

1 Grupos:

Articulación

7:4 nuestra venta es diferente a los otros tipos de ventas, es solamente i..... (949:1126) - D 7: transcripción entrevista

nuestra venta es diferente a los otros tipos de ventas, es solamente industrial, es un tipo de cliente mucho más este...racional, en tanto pues que la venta retail es más emocional

Comentario: por Usuario

diferencias en los objetivos de cada área, en base al rubro y clientes.

1 Códigos:

- Establecimiento de Objetivos

1 Grupos:

Articulación

7:5 Industria los clientes son profesionales generalmente, por lo que la f..... (1381:1486) - D 7: transcripción entrevista

Industria los clientes son profesionales generalmente, por lo que la forma de llegar a ellos es diferente.

1 Códigos:

- Establecimiento de Objetivos

1 Grupos:

Articulación

7:10 la parte comercial sí debe estar bastante potenciada, entonces a los c..... (3284:3507) - D 7: transcripción entrevista

la parte comercial sí debe estar bastante potenciada, entonces a los chicos de finanzas, de contabilidad, de legal a todos los potencian en sus habilidades como legal, como finanzas, son buenos en lo suyo, pero y el mercado?

2 Códigos:

- Desconexión entre áreas

1 Grupos:

Articulación

- Establecimiento de Objetivos

1 Grupos:

Articulación

7:11 De qué sirve tener un ISO si no vendo, el pata puede ser muy bueno, es..... (4075:4316) - D 7: transcripción entrevista

De qué sirve tener un ISO si no vendo, el pata puede ser muy bueno, especialista en sistemas de gestión y todas las cosas que hay, tengo mis ISOS de las tres normas todo, pero y....si no vendo? De qué sirve?...eso falta un poquito acá...integrar.

3 Códigos:

- Establecimiento de Objetivos

1 Grupos:

Articulación

- Falta de Objetivos Claros

1 Grupos:

Articulación

○ **Trabajo en Equipo-dificultad**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

7:17 Como está acotado, yo ya más o menos sé cuál es mi público objetivo, l..... (7997:8127) - D 7: transcripción entrevista

Como está acotado, yo ya más o menos sé cuál es mi público objetivo, los clientes que yo puedo captar, y sobre eso vamos trabajando

1 Códigos:

○ **Establecimiento de Objetivos**

1 Grupos:

Articulación

7:24 se lanzan pero ya saben qué cosa puede pasar, qué cosa no puede pasar (10271:10339) - D 7: transcripción entrevista

se lanzan pero ya saben qué cosa puede pasar, qué cosa no puede pasar

1 Códigos:

○ **Establecimiento de Objetivos**

1 Grupos:

Articulación

7:35 tenemos que estar al día, tratamos de ser dinámicos y de responder ráp..... (14548:14621) - D 7: transcripción entrevista

tenemos que estar al día, tratamos de ser dinámicos y de responder rápido.

1 Códigos:

○ **Establecimiento de Objetivos**

1 Grupos:

Articulación

○ **Falta de Objetivos Claros**

2 Citas:

2:5 Hoy en día, sí hay una necesidad mayor para lograr los objetivos, de t..... (1922:2118) - D 2: Transcripción Representante Comercial

Hoy en día, sí hay una necesidad mayor para lograr los objetivos, de todas maneras, sim embargo creo que es deficiente porque para eso debe haber indicadores, procedimientos que sean buenos, ágiles

1 Códigos:

○ **Falta de Objetivos Claros**

1 Grupos:

Articulación

7:11 De qué sirve tener un ISO si no vendo, el pata puede ser muy bueno, es..... (4075:4316) - D 7: transcripción entrevista

De qué sirve tener un ISO si no vendo, el pata puede ser muy bueno, especialista en sistemas de gestión y todas las cosas que hay, tengo mis ISOS de las tres normas todo, pero y....si no vendo? De qué sirve?...eso falta un poquito acá...integrar.

3 Códigos:

○ **Establecimiento de Objetivos**

1 Grupos:

Articulación

○ **Falta de Objetivos Claros**

1 Grupos:

Articulación

○ **Trabajo en Equipo-dificultad**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

○ **Gestion del conocimiento**

4 Citas:

7:29 acá no se gestiona el conocimiento, o sea como Petro. En caso de Indu..... (11829:12066) - D 7: transcripción entrevista

acá no se gestiona el conocimiento, o sea como Petro. En caso de Industria sí tratamos de compartir información, fomentar los casos que han habido, compartirlos, compartir las experiencias con los demás para que los errores no se repitan

Comentario: por Usuario

Refiere que a nivel organizacional no perciben una preocupación de la empresa por desarrollar conocimiento, a nivel de área sí se comparte conocimiento (subgrupo)

1 Códigos:

- **Gestión del conocimiento**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

7:30 En la parte de Industria sí, compartimos incluso los informes semanales..... (12115:12326) - D

7: transcripción entrevista

En la parte de Industria sí, compartimos incluso los informes semanales, para que haya sinergias con los demás que comparten, así vamos a ir generando un conocimiento interno, pero como gestión, como empresa no.

1 Códigos:

- **Gestión del conocimiento**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

7:31 El conocimiento se traslada digamos de persona a persona, entonces nos..... (12327:12442) - D

D 7: transcripción entrevista

El conocimiento se traslada digamos de persona a persona, entonces nos vamos y eso se va con la persona, no se queda

1 Códigos:

- **Gestión del conocimiento**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

7:34 la gestión del conocimiento también, hay conocimiento, experiencia, qu..... (13845:13929) - D

7: transcripción entrevista

la gestión del conocimiento también, hay conocimiento, experiencia, que se deja ir.

1 Códigos:

- **Gestión del conocimiento**

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

○ **Honestidad**

Comentario: por Usuario

Se refiere a la ética profesional.

2 Citas:

1:27 la mujer del César no sólo debe serlo, sino parecerlo (13085:13137) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

la mujer del César no sólo debe serlo, sino parecerlo

1 Códigos:

- **Honestidad**

1 Grupos:

Confianza

1:28 si tú regresas y a ti te limpian, mejor pide tu cambio, porque yo no v..... (13154:13250) - D 1:

Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

si tú regresas y a ti te limpian, mejor pide tu cambio, porque yo no voy a poder trabajar contigo

1 Códigos:

- **Honestidad**

1 Grupos:

Confianza

○ **Liderazgo**

Comentario: por Usuario

El entrevistado comenta que la forma de liderar equipos, en comparación con otras áreas es diferente.

4 Citas:

1:13 “yo no quiero que seas otro vendedor, yo quiero que seas más jefe” (6230:6295) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

“yo no quiero que seas otro vendedor, yo quiero que seas más jefe”

1 Códigos:

- **Liderazgo**

1 Grupos:

Empoderamiento

0 Memos

1:14 yo siempre he pensado cómo demostrar ser líder sino lo demuestras en l..... (6303:6415) - D

1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

yo siempre he pensado cómo demostrar ser líder sino lo demuestras en la cancha, no es cuestión de hablar y hablar

1 Códigos:

○ **Liderazgo**

1 Grupos:

Empoderamiento

1:16 a diferencia de otros jefes que les gusta que los llamen y se reporten..... (7195:7405) - D 1:

Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

a diferencia de otros jefes que les gusta que los llamen y se reporten a las 7:00 am, yo les digo que no es necesario que me estén llamando a cada rato, sólo cuando es necesario porque ya el trabajo lo conocemos

1 Códigos:

○ **Liderazgo**

1 Grupos:

Empoderamiento

1:25 No es sencillo ser su compañero de trabajo y luego ser su jefe, (12598:12660) - D 1:

Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

No es sencillo ser su compañero de trabajo y luego ser su jefe,

1 Códigos:

○ **Liderazgo**

1 Grupos:

Empoderamiento

○ **Miedo a la toma de decisiones**

Comentario: por Usuario

En caso de jefes la toma de decisiones es más fluida, en cambio a nivel supervisores hacia abajo, se presentan dificultades.

Temor para la toma de decisiones, por las auditoría y penalidades que esto pueda causar.

6 Citas:

2:7 Muchas personas para tomar decisiones están con temor, del procedimien..... (3122:3265) - D

2: Transcripción Representante Comercial

Muchas personas para tomar decisiones están con temor, del procedimiento, la auditoría, la firma del área legal, hay muchos temores y eso atrasa

1 Códigos:

○ **Miedo a la toma de decisiones**

1 Grupos:

Empoderamiento

7:18 Bueno los jefes sí, debajo mío yo tengo tres jefaturas, los jefes sí t..... (8247:8577) - D 7:

transcripción entrevista

Bueno los jefes sí, debajo mío yo tengo tres jefaturas, los jefes sí tienen la libertad, yo creo que sí, hay una dinámica de tomar decisiones, algunas cosas sí me consultan y otras cosas se hacen en base a la experiencia, ya ellos mismos son. En los supervisores sí he visto que cuesta a algunos tomar algunas decisiones, bastante.

1 Códigos:

○ **Miedo a la toma de decisiones**

1 Grupos:

Empoderamiento

7:19 Acá en la empresa pública podría ser por temor. (8606:8652) - D 7: transcripción entrevista

Acá en la empresa pública podría ser por temor.

1 Códigos:

○ **Miedo a la toma de decisiones**

1 Grupos:

Empoderamiento

7:20 Se trabaja con: mira esto lo haces así, según el procedimiento. Si enc..... (8933:9143) - D 7:

transcripción entrevista

Se trabaja con: mira esto lo haces así, según el procedimiento. Si encuentran un error ahí te dan, te dan, te dan...tú eres responsable, si hay un tema de dinero también, te sancionan a ti, es bien, bien engorroso

1 Códigos:

○ **Miedo a la toma de decisiones**

1 Grupos:

Empoderamiento

7:21 el área más expuesta es comercial, porque manejan dinero en el sentido..... (9300:9454) - D

7: transcripción entrevista

el área más expuesta es comercial, porque manejan dinero en el sentido de cuentas, créditos, plata, pagos, todas esas cosas, nosotros estamos más expuestos

1 Códigos:

○ **Miedo a la toma de decisiones**

1 Grupos:

Empoderamiento

7:22 acá es pecar por no hacer que pecar por hacer, entonces...prefieren no h..... (9820:9894) - D

7: transcripción entrevista

acá es pecar por no hacer que pecar por hacer, entonces...prefieren no hacer.

1 Códigos:

○ **Miedo a la toma de decisiones**

1 Grupos:

Empoderamiento

○ **Reconocimiento al trabajo realizado**

1 Citas:

1:22 “déjeme invitarlo a mi casa para que pruebe la comida de mi familia” c..... (10581:10714) -

D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

“déjeme invitarlo a mi casa para que pruebe la comida de mi familia” cuando uno recibe eso se siente que está haciendo una buena labor

1 Códigos:

○ **Reconocimiento al trabajo realizado**

1 Grupos:

Empoderamiento

○ **Relaciones Interpersonales**

5 Citas:

1:26 Acá la gente es confiable (12790:12814) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

Acá la gente es confiable

1 Códigos:

○ **Relaciones Interpersonales**

1 Grupos:

Confianza

2:3 En cuanto al trato de las personas, en líneas generales todo bien, sie..... (1114:1279) - D 2:

Transcripción Representante Comercial

En cuanto al trato de las personas, en líneas generales todo bien, siempre hay un choque pero creo que es un buen grupo, incluso con las diferencias es un buen grupo,

1 Códigos:

○ **Relaciones Interpersonales**

1 Grupos:

Confianza

7:3 hay bastantes sinergias (841:863) - D 7: transcripción entrevista

hay bastantes sinergias

2 Códigos:

○ **Comunicación en el Área**

1 Grupos:

Articulación

○ **Relaciones Interpersonales**

1 Grupos:

Confianza

0 Memos

7:6 el tema comercial es bastante dinámico se acoplan, agarran ritmo, se b..... (1727:1854) - D 7:

transcripción entrevista

el tema comercial es bastante dinámico se acoplan, agarran ritmo, se busca integrar y que todos participen, así es en Industria.

1 Códigos:

○ **Relaciones Interpersonales**

1 Grupos:

Confianza

7:16 acá es una cadena de confianza, tengo que confiar en ellos, entonces..... (6991:7087) - D 7:

transcripción entrevista

acá es una cadena de confianza, tengo que confiar en ellos, entonces ya, una persignada y firmo.

Comentario: por Usuario

Visto desde la jefatura de industria, si bien existe confianza, a veces esto está ligado a la necesidad de las tareas que deben realizar, es como si no les quedara otra alternativa.

1 Códigos:

- Relaciones Interpersonales

1 Grupos:

Confianza

○ Resistencia al Cambio

2 Citas:

2:4 dentro de la empresa hay un cambio que debe darse, pero hay resistenci..... (1712:1920) - D 2:

Transcripción Representante Comercial

dentro de la empresa hay un cambio que debe darse, pero hay resistencia, se han intentado implementar cambios que no han dado resultado y entonces en cierto momento se pierde el foco para lograr los objetivos.

1 Códigos:

- Resistencia al Cambio

1 Grupos:

Empoderamiento

2:6 Tenemos nuevas cabezas que han venido que dicen que si no se puede por..... (2901:3071) - D

2: Transcripción Representante Comercial

Tenemos nuevas cabezas que han venido que dicen que si no se puede por acá, se hace de otra manera, se sale de la línea, pero se hace, eso creo que le falta a mucha gente.

1 Códigos:

- Resistencia al Cambio

1 Grupos:

Empoderamiento

○ Trabajo en Equipo

Comentario: por Usuario

Comenta que sería ideal reunir a su equipo, ya que se encuentran dispersos.

3 Citas:

1:15 El ideal sería tenerlos a todos juntos (7058:7095) - D 1: Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

El ideal sería tenerlos a todos juntos

1 Códigos:

- Trabajo en Equipo

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

1:21 Siempre hablan que ventas es el corazón, el que hace que crezca la pla..... (9372:9528) - D 1:

Transcripción Jefe de Ventas Centro Oriente

Siempre hablan que ventas es el corazón, el que hace que crezca la plata, bueno por algo somos vendedores por eso decimos eso, pero en sí, ventas somos todos

Comentario: por Usuario

Refiere que el trabajo de las áreas está conectado, ya que el objetivo común es subir las ventas, por ende el cliente debe estar atendido.

1 Códigos:

- Trabajo en Equipo

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

2:14 nosotros hemos podido desarrollar nuevos procedimientos, realizar camb..... (6545:6740) - D

2: Transcripción Representante Comercial

nosotros hemos podido desarrollar nuevos procedimientos, realizar cambios que ha tenido impacto a nivel nacional, no sólo en la Unidad Lima, creo que de acá han salido varios ejemplos de ese tipo.

1 Códigos:

- Trabajo en Equipo

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

○ Trabajo en Equipo-dificultad

Comentario: por Usuario

Cada área tiene su ritmo para trabajar, presentan dificultades para alinearse a trabajar de manera conjunta.

5 Citas:

6:2 WhatsApp Image 2019-07-17 at 4.10.15 PM (1:11:363-1:182:495) - D 6: WhatsApp Image 2019-07-17 at 4.10.15 PM

Contenido



1 Códigos:

- Trabajo en Equipo-dificultad

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

7:8 generalmente el sentido de urgencia para ellos es diferente al de noso..... (2117:2407) - D 7: transcripción entrevista

generalmente el sentido de urgencia para ellos es diferente al de nosotros, o sea un cliente, tiene una urgencia ahorita y quieres solucionarlo ahorita, entonces tú vas a cualquier área acá, a legal, a contabilidad, cualquiera de esos problemas que puedan haber... ellos se toman su pausa, no?

2 Códigos:

- Comunicación Entre Áreas

1 Grupos:

Articulación

- Trabajo en Equipo-dificultad

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

7:9 entonces no conocen mucho la realidad del mercado y el mercado es muy..... (2868:3035) - D 7: transcripción entrevista

entonces no conocen mucho la realidad del mercado y el mercado es muy dinámico y el mercado necesita soluciones mucho más rápidas...o sea les cuesta un poco captarla, no?

2 Códigos:

- Desconexión entre áreas

1 Grupos:

Articulación

- Trabajo en Equipo-dificultad

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

7:11 De qué sirve tener un ISO si no vendo, el pata puede ser muy bueno, es..... (4075:4316) - D 7: transcripción entrevista

De qué sirve tener un ISO si no vendo, el pata puede ser muy bueno, especialista en sistemas de gestión y todas las cosas que hay, tengo mis ISOS de las tres normas todo, pero y....si no vendo? De qué sirve?...eso falta un poquito acá...integrar.

3 Códigos:

- Establecimiento de Objetivos

1 Grupos:

Articulación

- Falta de Objetivos Claros

1 Grupos:

Articulación

- Trabajo en Equipo-dificultad

1 Grupos:

Trabajo en Equipo

7:15 no hay mucha certeza de que nos pueda apoyar, hemos personalizado tant..... (6429:6561) - D 7: transcripción entrevista

no hay mucha certeza de que nos pueda apoyar, hemos personalizado tanto el apoyo que sabemos que ciertas personas sí nos dan la mano,

Comentario: por Usuario

Cuando se trata de trabajar con otras áreas, se suele coordinar y trabajar con personas específicas, existe temor de confiar en otras personas.

- 1 Códigos:
 - o Trabajo en Equipo-dificultad
- 1 Grupos:
 - Trabajo en Equipo

3.5 Libro de códigos Atlas.ti 8

	Código	Comentario	Grupos de códigos
1	Carga de Trabajo		Trabajo en Equipo
2	Cercanía		Confianza
3	Compromiso		Trabajo en Equipo
4	Comunicación en el Área	Se refiere a que los miembros del área saben el trabajo que tienen que hacer, porque las pautas están claras.	Articulación
5	Comunicación Entre Áreas	Para las coordinaciones entre áreas, se toma en cuenta el nivel jerárquico, primero es hacia los jefes y luego al resto del equipo. 2 de 3 entrevistas señalan que con el área Legal se presentan dificultades para llegar acuerdos, coordinar. Comunicación efectiva con el área de Marketing, las 3 entrevistas hacen referencia a las buenas relaciones con esta área.	Articulación
6	Delegación de tareas	Se refiere a cómo está conformado el grupo, el entrevistado hizo referencia, que no todos en su equipo son iguales y en función a su rendimiento vinculado estrechamente a la motivación, delega tareas y señala objetivos de venta.	Empoderamiento
7	Desconexión entre áreas	Nuevamente la idea de "nosotros", el resto no sé, o se muestra indiferencia.	Articulación
8	Desmotivación	Asociado al sueldo.	Confianza
9	Establecimiento de Objetivos	Diferencia entre nosotros (área comercial) y ellos (legal, contabilidad y finanzas) porque cada uno está orientado en su trabajo, la empresa al parecer, no está promoviendo una visión conjunta.	Articulación
10	Falta de Objetivos Claros		Articulación
11	Gestión del conocimiento		Trabajo en Equipo
12	Honestidad	Se refiere a la ética profesional.	Confianza
13	Liderazgo	El entrevistado comenta que la forma de liderar equipos, en comparación con otras áreas es diferente.	Empoderamiento
14	Miedo a la toma de decisiones	En caso de jefes la toma de decisiones es más fluida, en cambio a nivel supervisores hacia abajo, se presentan dificultades. Temor para la toma de decisiones, por las auditoría y penalidades que esto pueda causar.	Empoderamiento
15	Reconocimiento al trabajo realizado		Empoderamiento
16	Relaciones Interpersonales		Confianza
17	Resistencia al Cambio		Empoderamiento
18	Trabajo en Equipo	Comenta que sería ideal reunir a su equipo, ya que se encuentran dispersos.	Trabajo en Equipo
19	Trabajo en Equipo-dificultad	Cada área tiene su ritmo para trabajar, presentan dificultades para alinearse a trabajar de manera conjunta.	Trabajo en Equipo

3.6 Resumen de hallazgos

- **Trabajo en Equipo:** Se identificaron varios aspectos relacionados con la colaboración y la cohesión del equipo. La "Carga de Trabajo" y el "Compromiso" son fundamentales, pero también se observan dificultades en la "Trabajo en Equipo-dificultad", donde cada área tiene su propio ritmo de trabajo.
- **Confianza:** La "Cercanía" y la "Honestidad" son esenciales para construir relaciones de confianza. Sin embargo, la "Desmotivación" asociada al sueldo y las "Relaciones Interpersonales" también juegan un papel importante.
- **Articulación:** La "Comunicación en el Área" y la "Comunicación Entre Áreas" son cruciales para la coordinación efectiva. Se observan problemas de "Desconexión entre áreas" y "Falta de Objetivos Claros", lo que puede afectar la eficiencia y la cohesión.
- **Empoderamiento:** La "Delegación de tareas" y el "Liderazgo" son vitales para el empoderamiento del equipo. Sin embargo, el "Miedo a la toma de decisiones" y la "Resistencia al Cambio" pueden ser obstáculos significativos.

3.7 Conclusión

Los resultados del análisis de los códigos en Atlas.ti 8 permitieron definir las dimensiones del cuestionario de Mentalidad silo, que incluyen la **comunicación** (tanto interna y entre áreas), la **confianza** (relaciones interpersonales y ética profesional), la **articulación** (claridad de objetivos y coordinación), y el **empoderamiento** (delegación de tareas y liderazgo). Estas dimensiones reflejan los principales desafíos y fortalezas identificados en el análisis, proporcionando una

base sólida para evaluar y mejorar la cohesión y eficiencia dentro de la organización.

4. Validación de la versión final de los cuestionarios

Estos cuestionarios fueron revisados y ajustados en el 2021, bajo un criterio lógico y de coherencia, para ser presentados a los jueces expertos con el fin de validar su contenido.

El concepto de “cultura colaborativa” se definió como "el apoyo y participación activa de los miembros de la organización para implementar cambios, lo que genera identidad, logro de objetivos comunes e impacto en el desempeño" (Pérez, 2015, p. 8). El constructo de “mentalidad silo” se describió como "una mentalidad presente cuando ciertos departamentos o sectores no desean compartir información con otros en la misma empresa, lo que reduce la eficiencia operativa, disminuye la moral y puede contribuir a la erosión de una cultura empresarial productiva" (Cilliers, 2012).

Inicialmente, se construyó un banco de 41 ítems, de los cuales 21 correspondían a la cultura colaborativa y 20 a la mentalidad silo. Estos ítems fueron sometidos a una evaluación de contenido por cinco jueces expertos con maestría y/o doctorado y experiencia en investigación. Los criterios de evaluación incluían suficiencia, claridad, pertinencia y relevancia. Además, se habilitaron espacios en la planilla de evaluación para que los jueces pudieran hacer observaciones sobre cada ítem y sobre el instrumento en su totalidad.

Características de los jueces: En la tabla 1 se detallan las características de los expertos que validaron el contenido de los cuestionarios.

Tabla 1: Expertos a cargo de la validación del contenido de los cuestionarios

Experto	Especialidad
Dra. Carina Fernández	Ciencia y Tecnología de Alimentos, Investigación
Dra. Patricia Iparraguirre Baltazar	Maestra en Comportamiento Organizacional
Mg. Aida Castelo Debray	Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y del Personal
Mg. Viviana Zubieta Burga	Gerencia Social y Recursos Humanos
Mg. Juan José Huamancayo Pierren	Economía, docencia

Los jueces fueron contactados por teléfono y, posteriormente, se les envió un correo electrónico explicando el propósito del estudio, que formaba parte de una tesis de Maestría en Comportamiento Organizacional titulada “Relación entre Cultura Colaborativa y Mentalidad Silo en una Empresa del Sector Hidrocarburos”. Se les solicitó su colaboración para validar los instrumentos: el Cuestionario de Cultura Colaborativa y el Cuestionario de Mentalidad Silo.

En el correo se adjuntaron cinco documentos:

- Matriz de consistencia
- Dos instrumentos de investigación (Cultura Colaborativa y Mentalidad Silo)
- Dos fichas de validación de los instrumentos

Para validar el contenido de los instrumentos, se aplicaron criterios de:

- **Suficiencia** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para realizar su medición. El puntaje se asigna a la dimensión.
- **Claridad** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.
- **Pertinencia:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está midiendo.

- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

Las observaciones de los expertos se centraron en la incorporación de nuevos ítems, ya que algunas afirmaciones eran demasiado amplias y requerían mayor precisión conceptual. Además, se eliminaron ítems que medían lo mismo, aquellos que no eran pertinentes y se revisó la redacción de algunos enunciados.

Con base en estas sugerencias, se realizaron las siguientes modificaciones:

- En la variable “Cultura colaborativa”, se cambió el nombre de la dimensión "Diversidad cultural" a "Diversidad", y los indicadores "Diversidad de cultura" e "Integración" se modificaron a "Diversidad generacional", "De género" y "De integración". El número de ítems se amplió de 21 a 25.
- En la variable “Mentalidad silo”, se modificó el nombre de la dimensión "Trabajo colaborativo" a "Trabajo colaborativo inter e intra departamental" para evitar confusiones con la dimensión de la variable Cultura colaborativa . El número de ítems se incrementó de 20 a 22.

Se envió un segundo correo a los jueces expertos, informándoles que, tras recibir sus observaciones sobre los cuestionarios de Cultura Colaborativa y Mentalidad Silo, se implementaron sus recomendaciones. En este correo, se solicitó nuevamente su participación para llevar a cabo una segunda validación de los instrumentos. Se adjuntaron los siguientes archivos:

- Matriz de consistencia
- Dos instrumentos de investigación (Cultura Colaborativa y Mentalidad Silo)
- Dos fichas de validación de los instrumentos
- Archivo Excel con la incorporación de sus observaciones.

En esta segunda ronda de validación, las observaciones de los expertos se centraron en mejorar la redacción de algunos ítems para hacerlos más claros. No se modificó el número de ítems de los cuestionarios.

Para validar la consistencia de contenido de los cuestionarios, se realizó el análisis del Coeficiente V de Aiken para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$V = \frac{S}{n(c - 1)}$$

Donde:

V: Coeficiente V de Aiken

S: Suma de calificaciones

n: Número total de evaluadores = 5

c – 1: Ajuste por el valor mínimo de la escala de Likert = 4

El valor del Coeficiente V de Aiken varía entre 0 y 1, donde valores cercanos a 1 indican una alta validez de contenido, mientras que valores cercanos a 0 sugieren una baja validez.

Tabla 2: Resultados de la Validación de Expertos a nivel de cuestionario

CRITERIOS	CULTURA COLABORATIVA	MENTALIDAD SILO
SUFICIENCIA (S*)	0.99	1.00
CLARIDAD (C)	1.00	0.97
PERTINENCIA (P)	0.99	0.98
RELEVANCIA (R)	0.98	0.97

**El puntaje se asigna a la dimensión .*

Se obtuvo un resultado superior a 0.80 en los criterios de suficiencia, claridad, pertinencia y relevancia de los ítems de los cuestionarios Mentalidad silo y Cultura colaborativa. Estos resultados indican una alta validez de contenido, lo que sugiere que los ítems son adecuados y pertinentes para medir los constructos propuestos. La alta concordancia entre los expertos refuerza la confianza en la calidad del instrumento. Este enfoque sigue las recomendaciones de Escurra (1988) sobre la cuantificación de la validez de contenido mediante el criterio de jueces.

Tabla 4: Resultados de la Validación de Expertos por Ítem

Mentalidad Silo

Dimensiones	Ítem
Trabajo colaborativo	1. En mi equipo de trabajo todos los colaboradores se apoyan unos a otros.
	2. Los compañeros de trabajo muestran una actitud pro activa para colaborar.
	3. Para comprender y apoyar en sus problemas "me pongo en los zapatos del otro".
	4. Los colaboradores muestran consideración en diferentes situaciones con sus compañeros de
Aprendizaje	5. Tengo disposición para aprender y ampliar conocimientos para mejorar el desempeño en el
	6. Acepto que mis compañeros de trabajo propongan diferentes formas de resolver los problemas.
	7. Acepto que mis compañeros de trabajo tengan diversidad de opiniones sobre los aspectos
	8. Existe predisposición de los integrantes de las diferentes áreas para recibir información del entorno
Articulación	9. La información que el entorno me proporciona me facilita innovar y mejorar en el desempeño de mis
	10. Se convoca a los colaboradores para participar de la toma de decisiones.
	11. Las opiniones que brindo son escuchadas y tomadas en cuenta por mis jefes o superiores.
	12. Los colaboradores de las diferentes áreas se brindan apoyo e interacción para lograr sus
Fluidez en la comunicación	13. Se fomenta la relación entre el personal de las diferentes áreas para que puedan coordinar con
	14. La comunicación fluida existente entre jefes de diferentes áreas permite lograr los resultados
	15. La comunicación fluida existente entre jefes de área y sus colaboradores permite lograr los
	16. Tengo acceso a los diferentes canales / medios de comunicación que utiliza la empresa para difundir
Centralismo de la autoridad	17. Los colaboradores de las diferentes áreas se comunican física y/o virtualmente de forma precisa y
	18. La información que recibo es precisa y me permite identificar con claridad el mensaje o
	19. Los jefes o superiores demandan el cumplimiento de las actividades imponiendo su criterio.
	20. Las decisiones se toman sin consultar la opinión de los colaboradores.
	21. Los superiores siempre ejercen su poder sin tomar en cuenta la opinión o recomendaciones de
	22. Esta prohibido cuestionar las decisiones de los jefes.

Juez 1 Juez 2 Juez 3 Juez 4 Juez 5

S	S	S	S	S	s	n	c-1	V
4	4	4	4	4	20	5	4	1.00

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

Juez 1 Juez 2 Juez 3 Juez 4 Juez 5

C	C	C	C	C	s	n	c-1	V
---	---	---	---	---	---	---	-----	---

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	16	5	4	0.80
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

3	4	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

3	4	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

1.00

0.97

Juez 1 Juez 2 Juez 3 Juez 4 Juez 5

P	P	P	P	P	s	n	c-1	V
---	---	---	---	---	---	---	-----	---

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	16	5	4	0.80
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

0.98

Juez 1 Juez 2 Juez 3 Juez 4 Juez 5

R	R	R	R	R	s	n	c-1	V
---	---	---	---	---	---	---	-----	---

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	4	4	4	19	5	4	0.95
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	16	5	4	0.80
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	18	5	4	0.90
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	3	2	4	4	17	5	4	0.85
---	---	---	---	---	----	---	---	------

4	4	4	4	4	20	5	4	1.00
---	---	---	---	---	----	---	---	------

• **Tabla de valoración general del cuestionario (a cargo del experto)**
 Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.	X
La cantidad total de ítems está distribuida de forma equilibrada entre las dimensiones.	X
Las preguntas son claras y podrán ser comprendidas y respondidas por los encuestados.	X

Juez 1	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
X		
X		
X		

Juez 2	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
X		
		X
X		
X		

Juez 3	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
X		
		X
X		
X		

Juez 4	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo

Juez 5	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
		X

5. Prueba piloto

Posteriormente, el cuestionario se aplicó a 11 colaboradores de la empresa en estudio, de los cuales una persona se abstuvo de participar. Se tomó el consentimiento informado según el formato autorizado por la Universidad Peruana Cayetano Heredia a los participantes.

La población del estudio estuvo constituida por 74 colaboradores del área Comercial, de los cuales el 65% eran hombres y el 35% mujeres. Las edades de los participantes fluctuaron entre los 25 y 69 años, con una predominancia masculina.

Se optó por un muestreo censal no probabilístico, bajo un criterio de conveniencia, debido a la disposición y cercanía de los compañeros de trabajo para colaborar con el llenado de los cuestionarios (Hernandez, 2014, p. 176). Esto permitió incluir a toda la población en el estudio, asegurando una representación completa de los colaboradores del área Comercial.

Adicionalmente, bajo un criterio estadístico, se consideró el uso del muestreo probabilístico para poblaciones homogéneas, aplicando la fórmula para poblaciones finitas de Cochran (citado por Martínez, 2005). La fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

N = tamaño de la población 60

n = tamaño de la muestra representativa que deseamos obtener

Z= valor Z curva normal (1,96)

ε = Tolerancia de error (0.05)

σ^2 = Varianza de la población (47.1969)

Cálculo:

Nivel de Confianza	Z alfa	=	1.96	
95%	= 0.05	=	1.96	
Desviación estándar	S		6.87	
Varianza	s ²	=	47.1969	Muestra = 59.9512
Precisión	e	=	0.05	
Población conocida	N	=	60	

Los resultados confirman que, para efectos de trabajar con poblaciones pequeñas, pertenecientes a una organización, es conveniente tomar el total de la población.

La muestra se distribuyó según se detalla en la tabla 5.

Tabla 5: Número de participantes por categoría

Categoría	Número
Gerentes	1
Jefes	2
Supervisores	6
Auxiliares	1

Tabla 6: Prueba de viabilidad

Población	73
Piloto 15%	11

Prueba de viabilidad	#	%
Tasa de respuesta:	10	91%
Tasa de no respuesta	1	9%

De acuerdo con la escala de Likert, las calificaciones de los ítems van de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo.

La versión final del cuestionario quedó constituida por 47 ítems, 25 correspondientes a la variable cultura colaborativa. 7 de la dimensión trabajo en equipo (1 al 7), 5 a la dimensión empoderamiento (8 al 12), 8 a la dimensión diversidad (13 al 20) y 5 a la dimensión confianza (21 al 25).

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN
X Cultura colaborativa	X ₁ Trabajo en equipo	Trabajo colectivo	1 2 3 4	Ordinal	Cuestionario	"1" Totalmente en desacuerdo "2" En desacuerdo "3" Ni en desacuerdo Ni de acuerdo "4" De acuerdo "5" Totalmente de acuerdo	25 a 58 Alta CC 59 a 92 Media CC 93 a 125 Baja CC
		Armonía laboral	5 6 7				
	X ₂ Empoderamiento	Capacidad de delegar	8 9				
		Otorgar facultad	10 11				
		Iniciativa y autonomía	12				
	X ₃ Diversidad	Generacional	13 14				
		De género	15 16 17 18				
		De integración	19 20				
	X ₄ Confianza	Respaldo	21 22 23				
		Comunicación efectiva	24 25				

22 ítems correspondientes a la variable mentalidad silo. 4 de la dimensión trabajo colaborativo inter e intra departamental (1 al 4), 5 a la dimensión aprendizaje (5 al 9), 4 a la dimensión articulación (10 al 13), 5 a la dimensión fluidez en la comunicación y 4 a la dimensión centralismo en la autoridad (19 al 22).

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN
Y Mentalidad silo	Y ₁ Trabajo colaborativo inter e intra departamental	Colaboración	1 2	Ordinal	Cuestionario	"1" Totalmente en desacuerdo "2" En desacuerdo "3" Ni en desacuerdo Ni de acuerdo "4" De acuerdo "5" Totalmente de acuerdo	22 a 51 Alta MS 52 a 81 Media MS 82 a 110 Baja MS
		Empatía	3 4				
	Y ₂ Aprendizaje	Apertura mental	5 6 7				
		Interacción con el entorno	8 9				
	Y ₃ Articulación	Toma de decisiones participativa	10 11				
		Interacción con otras áreas	12 13				
	Y ₄ Fluidez en la comunicación	Comunicación fluida	14 15				
		Comunicación precisa	16 17 18				
	Y ₅ Centralismo de la autoridad	Individualismo	19 20				
		Autoritarismo	21 22				

La confiabilidad se determinó mediante el índice *alfa de Cronbach*, que se representa de la siguiente manera:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

donde

K es el número de preguntas de la prueba

S_i^2 es la varianza de las preguntas

S_{sum}^2 es la varianza de la prueba total

Dado que los resultados del Alfa de Cronbach fueron superiores a 0.900, se amplió el análisis de confiabilidad aplicando el coeficiente Omega de McDonald y la prueba de Dos Mitades de Guttman, obteniendo los siguientes resultados.

Cultura colaborativa

Tabla 7: Coeficientes de Confiabilidad

Coeficiente	CC	Valor
Alfa de Cronbach (α)	,947	Muy alta
Omega de McDonald (ω)	,952	Muy alta
Dos mitades de Guttman	,940	Muy alta

Los 3 índices muestran que el cuestionario Cultura colaborativa posee una alta fiabilidad y consistencia interna, lo cual es crucial para asegurar que los resultados obtenidos sean válidos y precisos.

Mentalidad silo

Tabla 8: Coeficientes de Confiabilidad

Coefficiente	MS	Valor
Alfa de Cronbach (α)	,907	Muy alta
Omega de McDonald (ω)	,912	Muy alta
Dos mitades de Guttman	,752	Aceptable

Los índices Alfa de Cronbach y Omega de McDonald muestran que el cuestionario Mentalidad silo posee una alta fiabilidad y consistencia interna, sin embargo, el método de Dos Mitades de Guttman indica una menor consistencia comparativa entre las dos mitades del cuestionario, que podría ser revisado y mejorado.

Los parámetros establecidos para interpretar el coeficiente Alfa de Cronbach y Omega de McDonald son los siguientes:

Parámetros	Interpretación
0.01 a 0.60	Baja confiabilidad (No es aplicable)
0.61 a 0.75	Moderada confiabilidad
0.76 a 0.89	Alta confiabilidad
0.90 a 1.00	Muy alta confiabilidad

En resumen, cuanto más cercano sea el coeficiente Alfa de Cronbach u Omega de McDonald a 1.00, mayor será la consistencia interna y, por lo tanto, mayor será la confiabilidad del instrumento de medición. Una confiabilidad moderada o alta indica que el instrumento es adecuado para su uso en investigación, mientras que una confiabilidad muy alta sugiere una consistencia excepcional en las respuestas del instrumento.

Un coeficiente mayor de 0.90 también puede implicar redundancia de ítems y la necesidad de reducir el instrumento (Tavakol y Dennick, 2011). Citado por Hernández, por lo cual es conveniente profundizar en su investigación.

Tabla 9: Estadísticos Alfa de Cronbach Cultura colaborativa

Estadísticas de fiabilidad				
Alfa de Cronbach	N de elementos			
.947	25			

Estadísticas de total de elemento				
N°	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
r1	92.967	222.575	.658	.944
r2	92.550	219.642	.773	.943
r3	92.650	217.723	.820	.942
r4	92.683	215.203	.811	.942
r5	93.183	221.474	.752	.943
r6	93.300	223.129	.679	.944
r7	92.350	226.536	.630	.945
r8	92.783	221.257	.684	.944
r9	92.900	219.753	.719	.944
r10	92.283	227.427	.638	.945
r11	93.900	239.481	.056	.953
r12	92.933	220.301	.762	.943
r13	92.350	225.723	.684	.944
r14	92.983	227.847	.500	.946
r15	92.300	227.942	.598	.945
r16	94.767	241.606	-.007	.954
r17	92.300	229.400	.467	.947
r18	92.283	225.088	.682	.944
r19	92.033	231.084	.535	.946
r20	92.450	218.048	.818	.942
r21	92.583	218.654	.877	.942
r22	92.600	218.108	.817	.943
r23	93.133	224.694	.630	.945
r24	93.050	223.574	.730	.944
r25	93.083	217.773	.736	.943

Tabla 10: Estadísticos Omega de McDonald Cultura colaborativa

Run MATRIX procedure:

```
***** Written by Andrew F. Hayes *****  
***** afhayes.com *****
```

This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-factor maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:
Omega
.952

Item means, standard deviations, and estimated loadings:

	Mean	SD	Loading	ErrorVar
r1	3.717	.976	.640	.542
r2	4.133	.965	.796	.297
r3	4.033	.991	.849	.261
r4	4.000	1.105	.947	.324
r5	3.500	.911	.693	.350
r6	3.383	.922	.633	.450
r7	4.333	.816	.510	.406
r8	3.900	1.003	.700	.516
r9	3.783	1.027	.771	.460
r10	4.400	.764	.485	.348
r11	2.783	1.121	.062	1.253
r12	3.750	.950	.747	.344
r13	4.333	.795	.535	.346
r14	3.700	.926	.479	.629
r15	4.383	.783	.477	.386
r16	1.917	1.154	-.012	1.332
r17	4.383	.885	.395	.627
r18	4.400	.827	.589	.338
r19	4.650	.685	.353	.344
r20	4.233	.981	.842	.253
r21	4.100	.896	.807	.153
r22	4.083	.979	.849	.239
r23	3.550	.910	.559	.515
r24	3.633	.843	.628	.317
r25	3.600	1.092	.804	.547

----- END MATRIX -----

Tabla 11: Estadísticos Dos Mitades de Guttman Cultura colaborativa
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,915
		N de elementos	13 ^a
	Parte 2	Valor	,878
		N de elementos	12 ^b
N total de elementos			25
Correlación entre formularios			,903
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,949
	Longitud desigual		,949
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,940

a. Los elementos son: r1, r2, r3, r4, r5, r6, r7, r8, r9, r10, r11, r12, r13.

b. Los elementos son: r13, r14, r15, r16, r17, r18, r19, r20, r21, r22, r23, r24, r25.

Tabla 12: Estadísticos Alfa de Cronbach Mentalidad Silo

Estadísticas de fiabilidad				
Alfa de Cronbach	N de elementos			
,907	22			

Estadísticas de total de elemento				
Nº	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	76,750	127,648	,698	,899
p2	77,033	130,270	,635	,901
p3	76,467	134,931	,557	,903
p4	76,950	130,421	,593	,902
p5	76,267	132,267	,582	,902
p6	76,217	136,240	,490	,904
p7	76,217	136,240	,471	,905
p8	77,367	128,609	,670	,900
p9	76,817	127,847	,732	,898
p10	77,317	132,118	,456	,905
p11	77,017	128,322	,678	,899
p12	77,550	128,218	,664	,900
p13	77,533	126,423	,744	,898
p14	77,333	128,463	,734	,898
p15	77,033	130,948	,646	,901
p16	76,683	133,305	,544	,903
p17	77,217	128,139	,734	,898
p18	77,167	128,277	,715	,899
p19	77,417	138,654	,228	,910
p20	77,850	140,842	,084	,915
p21	77,550	139,031	,183	,911
p22	78,350	140,536	,098	,915

Tabla 13: Estadísticos Omega de McDonald Mentalidad Silo

Run MATRIX procedure:

***** Written by Andrew F. Hayes *****
***** afhayes.com *****

This estimate of omega is based on the factor loadings of a forced single-factor maximum likelihood factor analysis using SPSSs built in FACTOR procedure.

Reliability:

Omega
.912

Item means, standard deviations, and estimated loadings:

	Mean	SD	Loading	ErrorVar
p1	4.017	1.000	.747	.441
p2	3.733	.918	.636	.439
p3	4.300	.696	.353	.360
p4	3.817	.965	.614	.555
p5	4.500	.854	.508	.471
p6	4.550	.675	.305	.362
p7	4.550	.699	.322	.385
p8	3.400	.978	.700	.467
p9	3.950	.946	.756	.325
p10	3.450	1.064	.596	.777
p11	3.750	.985	.779	.363
p12	3.217	1.010	.730	.487
p13	3.233	1.015	.794	.399
p14	3.433	.909	.732	.290
p15	3.733	.861	.683	.275
p16	4.083	.829	.491	.447
p17	3.550	.928	.732	.325
p18	3.600	.942	.730	.355
p19	3.350	.917	.035	.840
p20	2.917	1.139	-.097	1.289
p21	3.217	1.010	-.022	1.020
p22	2.417	1.124	-.034	1.263

----- END MATRIX -----

Tabla 14: Estadísticos Dos Mitades de Guttman Mentalidad Silo

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,901
		N de elementos	11 ^a
	Parte 2	Valor	,819
		N de elementos	11 ^b
	N total de elementos		22
Correlación entre formularios			,605
Coeficiente de Spearman-	Longitud igual		,754
Brown	Longitud desigual		,754
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,752

a. Los elementos son: p1, p2, p3, p4, p5, p6, p7, p8, p9, p10, p11.

b. Los elementos son: p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20, p21, p22.

Tal como se especifica en la tabla 15, cada ítem tiene un valor de calificación que depende de su direccionalidad, ya sea positiva o negativa.

Tabla 15. Direccionalidad de los Ítems

Direccionalidad positiva					Direccionalidad negativa				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo Ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo Ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
					1	2	3	4	5

Ítems de la variable Cultura colaborativa con direccionalidad inversa: 11, 16

Ítems de la variable Mentalidad silo con direccionalidad inversa: 19, 20, 21, 22

6. Administración del cuestionario

El cuestionario CC-MS es autoadministrado, con una duración aproximada de veinte minutos. Para la calificación se debe tener en cuenta lo expresado en la tabla 15 con respecto a los ítems que puntúan positiva o negativamente y los resultados esperados.

Se construyó la escala de valoración siguiendo un proceso que incluyó, en primer lugar, la asignación de valores a las variables, y posteriormente, la graduación de la escala. Para ello, se empleó una escala ordinal, lo que permitió ordenar las respuestas en función de la intensidad o grado de acuerdo con las afirmaciones de los ítems, facilitando así la interpretación de los resultados.

Tabla 16: Puntajes esperados en la variable cultura colaborativa y en cada una de las dimensiones

Categoría	Opción respuesta	Variable		Dimensiones			
		Area	Individuo	Trabajo en equipo	Empoderamiento	Diversidad	Confianza
Valor mínimo		25	9	7	5	8	5
Baja cultura colaborativa	1	58	20	16	11	18	11
Media cultura colaborativa	2	92	33	26	19	29	19
Alta cultura colaborativa	3	125	45	35	25	40	25

A mayor puntaje mayor cultura colaborativa

El objetivo principal del estudio fue determinar si existía una relación entre las variables CC y MS, medidas mediante una escala Likert. Dado que las escalas Likert son ordinales, para facilitar el análisis, se optó por tratar las variables como

categorías. Así, las respuestas se agruparon en tres categorías: baja, media y alta. Esta transformación permitió la aplicación de la prueba de Chi-cuadrado para evaluar la relación entre las variables.

Asignación del valor de la variable

Del área	A mayor puntaje mayor cultura colaborativa				100
Del individuo	Puntaje de los seleccionados				
El rango (25 a 125) lo divido entre 3 y al valor mínimo le sumo 41					
Límites	Area	25 a 58	33	Baja cultura colaborativa	1 Percepción a nivel área
		59 a 92	33	Media cultura colaborativa	2
		93 a 125	32	Alta cultura colaborativa	3
Límites	Individual	9 a 20	11	Baja cultura colaborativa	1 Percepción a nivel individuo/encuestado
		21 a 33	12	Media cultura colaborativa	2
		34 a 45	11	Alta cultura colaborativa	3

Se ha graduado la escala para asignar valores a las variables

Se va a codificar los valores para llevarlo al software

Dimensión	Ítems	Rango	Categorías	
Trabajo en equipo	7 a 16	9	Baja cultura colaborativa	1
	17 a 26	9	Media cultura colaborativa	2
	27 a 35	8	Alta cultura colaborativa	3
Empoderamiento	5 a 11	6	Baja cultura colaborativa	1
	12 a 19	7	Media cultura colaborativa	2
	20 a 25	5	Alta cultura colaborativa	3
Diversidad	8 a 18	10	Baja cultura colaborativa	1
	19 a 29	10	Media cultura colaborativa	2
	30 a 40	10	Alta cultura colaborativa	3
Confianza	5 a 11	6	Baja cultura colaborativa	1
	12 a 19	7	Media cultura colaborativa	2
	20 a 25	5	Alta cultura colaborativa	3

Tabla 17. Puntajes esperados en la variable mentalidad silo y en cada una de las dimensiones

De manera similar al proceso anterior, se construyó la escala de valoración asignando inicialmente un valor a las variables y, posteriormente, graduando la escala. Para este propósito, se empleó una escala ordinal, lo que permitió ordenar las respuestas según el grado de acuerdo o intensidad, facilitando la interpretación y análisis de los datos obtenidos.

Categoría	Opción respuesta	Variable		Dimensiones				
		Area	Individuo	Trabajo colaborativo inter e intra departamental	Aprendizaje	Articulación	Fluidez en la comunicación	Centralismo de la autoridad
Valor mínimo		22	9	4	5	4	5	4
Alta mentalidad silo	3	51	20	9	11	9	11	9
Media mentalidad silo	2	81	33	15	18	15	18	15
Baja mentalidad silo	1	110	45	20	25	20	25	20

A mayor puntaje menor mentalidad silo

El objetivo principal del estudio fue determinar si existía una relación entre las variables CC y MS, medidas mediante una escala Likert. Dado que las escalas Likert son ordinales, para facilitar el análisis, se optó por tratar las variables como categóricas. Así, las respuestas se agruparon en tres categorías: baja, media y alta. Esta transformación permitió la aplicación de la prueba de Chi-cuadrado para evaluar la relación entre las variables.

Asignación del valor de la variable

Del área A mayor puntaje menor mentalidad silo

88

Del individuo Puntaje de los encuestados

El rango (22 a 110) lo divido entre 3 y al menor valor le sumo 29

Límites	Area	22 a 51	29	Alta mentalidad silo	3	Percepción a nivel área
		52 a 81	29	Media mentalidad silo	2	
		82 a 110	28	Baja mentalidad silo	1	

Límites	Individuo	9 a 20	11	Alta mentalidad silo	3	Percepción a nivel individuo/encuestado
		21 a 33	12	Media mentalidad silo	2	
		34 a 45	11	Baja mentalidad silo	1	

Se ha graduado la escala para asignar valores a las variables

Se va a codificar los valores para llevarlo al software

Dimensión	Ítems	Rango	Categorías	
Trabajo colaborativo inter e intra departamental	4 a 9	5	Alta mentalidad silo	3
	10 a 15	5	Media mentalidad silo	2
	16 a 20	4	Baja mentalidad silo	1
Aprendizaje	5 a 11	6	Alta mentalidad silo	3
	12 a 18	6	Media mentalidad silo	2
	19 a 25	6	Baja mentalidad silo	1
Articulación	4 a 9	5	Alta mentalidad silo	3
	10 a 15	5	Media mentalidad silo	2
	16 a 20	4	Baja mentalidad silo	1
Fluidez en la comunicación	5 a 11	6	Alta mentalidad silo	3
	12 a 18	6	Media mentalidad silo	2
	19 a 25	6	Baja mentalidad silo	1
Centralismo de la autoridad	4 a 9	5	Alta mentalidad silo	3
	10 a 15	5	Media mentalidad silo	2
	16 a 20	4	Baja mentalidad silo	1

7. Conclusiones y recomendaciones

La escala CC-MS ha demostrado cumplir con dos características fundamentales de un instrumento de medición: la validez de contenido y la confiabilidad. Esto se refleja en los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos, 0.947 y 0.907, los cuales indican una excelente consistencia interna. En consecuencia, se considera que la escala es adecuada para medir la relación entre la cultura colaborativa y la mentalidad silo en los trabajadores del área comercial de una empresa del sector hidrocarburos ubicada en Lima Metropolitana.

Es recomendable, para futuras investigaciones, continuar con el proceso de validación de las propiedades psicométricas de la escala para mejorar su precisión.

ANEXO 3

Consentimiento informado

ANEXO Consentimiento informado

Estimado señor(a), señorita, le saludo cordialmente.

Soy candidata a la Maestría en Comportamiento Organizacional con mención en Psicología Empresarial de la Universidad Peruana Cayetano Heredia y estoy realizando un estudio de investigación para obtener el grado de Maestra. Con esta finalidad tengo la autorización de la Gerencia Comercial, para desarrollar esta reunión y solicitar su colaboración en este estudio.

Esta investigación consiste en determinar la relación que existe entre la cultura colaborativa y la mentalidad silo en los colaboradores del área Comercial de PETROPERÚ S.A. Su participación será muy importante para comprender la relación existente entre estas dos variables dentro de la organización y los resultados servirán para implementar mejoras en la institución.

Su nombre será resguardado en confidencialidad, y se utilizarán códigos en vez de nombres. La información no se utilizará de manera individual y sólo se comunicarán los resultados generales. De estimarlo por conveniente la empresa, podría desarrollar una exposición referida a dicho tema de investigación.

Además, que, si durante la aplicación de la encuesta desea interrumpirla o no continuar, puede hacerlo sin ningún inconveniente porque este procedimiento no es obligatorio. Sin embargo, debo manifestarle que su aporte será muy valioso para el trabajo de investigación académico que realizo.

De requerir información adicional, puede contactarme directamente: Lic. Teresa Orihuela Astorga, responsable de esta actividad, al celular [REDACTED], correo electrónico [REDACTED].

El participante dará su consentimiento al continuar con el llenado del Formulario Google.

 **APROBADO**
[REDACTED] 22, 12, 22

ANEXO 4 INSTRUMENTO CC

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO: Cultura Colaborativa - CC

Fecha: _____

Gerencia: Marketing Ventas Comercial

Cargo: Auxiliar Supervisor Jefe / Gerente

Edad: de 25 a 35 años de 36 a 45 años de 46 a 55 años de 56 a + años

Años en la empresa: de 1 a 5 años de 6 a 10 años de 11 a 20 años + de 20 años

Sexo: Femenino Masculino

A continuación, se le presentarán un listado de preguntas que deberán ser respondidas en una escala del 1 al 5, en donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo, usted deberá marcar con una (X) la opción que considere que se ajusta más a su entorno laboral. No existen respuestas correctas o incorrectas, se le solicita contestar con honestidad. El cuestionario es anónimo y se realiza únicamente con fines académicos.

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni en desacuerdo Ni de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1 El trabajo en equipo es una práctica cotidiana en la empresa.					
2 Me gusta trabajar con mi equipo.					
3 El trabajo en equipo en mi área, permite obtener productos / servicios de calidad.					
4 El trabajo en equipo permite mejorar procesos en mi área.					
5 En esta empresa se trabaja de manera armoniosa.					
6 En esta empresa se trabaja de manera coordinada.					
7 El aporte individual al grupo es necesario para lograr el éxito de la organización.					
8 Tengo suficiente autonomía para realizar mi trabajo.					
9 Mis superiores me brindan información necesaria para desarrollar las tareas que me asignan.					
10 Me siento capacitado para asumir cualquier responsabilidad que me asignen mis superiores (jefes) en cuanto a toma de decisiones.					
11 Temo a las sanciones si mis ideas no dan el resultado esperado.					
12 Mis superiores toman en cuenta mis sugerencias y/o comentarios.					
13 Me parece importante que se incluyan jóvenes en los equipos de trabajo.					
14 Es una buena idea que las personas que están en edad de retirarse puedan seguir trabajando.					
15 La perspectiva de las mujeres es un valioso aporte en los equipos de trabajo de esta empresa.					
16 En esta industria los equipos de trabajo pueden funcionar sin necesidad de incluir mujeres.					
17 Las mujeres de la empresa están dispuestas a asumir los mismos riesgos que los hombres para realizar las labores de trabajo.					
18 Acepto a mis compañeros tal y como son.					
19 Creo en el respeto a la diversidad humana (nacionalidad, género, religión, edad, profesión, cargo, etc.)					
20 Los miembros de mi unidad siempre están dispuestos a darme su apoyo frente a las dificultades laborales.					
21 Mis superiores respaldan el trabajo que realizo.					
22 Puedo confiar en que los miembros de mi unidad colaborarán conmigo para la ejecución de actividades.					
23 Recibo el apoyo de los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa para facilitar mi trabajo.					
24 La comunicación entre los colaboradores y superiores es precisa, clara y oportuna.					
25 Considero que la comunicación fluida que existe en la empresa me facilita trabajar en equipo.					

Por favor verifique que todas las preguntas se han respondido, gracias

ANEXO 5

INSTRUMENTO MS

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO: Mentalidad de Silo - MS

Fecha: _____

Gerencia: Marketing Ventas Comercial

Cargo: Auxiliar Supervisor Jefe / Gerente

Edad: de 25 a 35 años de 36 a 45 años de 46 a 55 años de 56 a + años

Años en la empresa: de 1 a 5 años de 6 a 10 años de 11 a 20 años + de 20 años

Sexo: Femenino Masculino

A continuación, se le presentarán un listado de preguntas que deberán ser respondidas en una escala del 1 al 5, en donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo, usted deberá marcar con una (X) la opción que considere que se ajusta más a su entorno laboral.

No existen respuestas correctas o incorrectas, se le solicita contestar con honestidad.

El cuestionario es anónimo y se realiza únicamente con fines académicos.

	1º Totalmente en desacuerdo	2º En desacuerdo	3º Ni en desacuerdo Ni de acuerdo	4º De acuerdo	5º Totalmente de acuerdo
1 En mi equipo de trabajo todos los colaboradores se apoyan unos a otros.					
2 Los compañeros de trabajo muestran una actitud pro activa para colaborar.					
3 Para comprender y apoyar en sus problemas "me pongo en los zapatos del otro".					
4 Los colaboradores muestran consideración en diferentes situaciones con sus compañeros de trabajo.					
5 Tengo disposición para aprender y ampliar conocimientos para mejorar el desempeño en el trabajo.					
6 Acepto que mis compañeros de trabajo propongan diferentes formas de resolver los problemas.					
7 Acepto que mis compañeros de trabajo tengan diversidad de opiniones sobre los aspectos operativos del trabajo a desarrollar.					
8 Existe predisposición de los integrantes de las diferentes áreas para recibir información del entorno y así aprender y mejorar el desempeño en el trabajo.					
9 La información que el entorno me proporciona me facilita innovar y mejorar en el desempeño de mis funciones.					
10 Se convoca a los colaboradores para participar de la toma de decisiones.					
11 Las opiniones que brindo son escuchadas y tomadas en cuenta por mis jefes o superiores.					
12 Los colaboradores de las diferentes áreas se brindan apoyo e interacción para lograr sus objetivos.					
13 Se fomenta la relación entre el personal de las diferentes áreas para que puedan coordinar con mayor facilidad el trabajo.					
14 La comunicación fluida existente entre jefes de diferentes áreas permite lograr los resultados deseados para la organización.					
15 La comunicación fluida existente entre jefes de área y sus colaboradores permite lograr los resultados deseados para la organización.					
16 Tengo acceso a los diferentes canales / medios de comunicación que utiliza la empresa para difundir mensajes.					
17 Los colaboradores de las diferentes áreas se comunican física y/o virtualmente de forma precisa y clara.					
18 La información que recibo es precisa y me permite identificar con claridad el mensaje o requerimiento.					
19 Los jefes o superiores demandan el cumplimiento de las actividades imponiendo su criterio.					
20 Las decisiones se toman sin consultar la opinión de los colaboradores.					
21 Los superiores siempre ejercen su poder sin tomar en cuenta la opinión o recomendaciones de los colaboradores.					
22 Esta prohibido cuestionar las decisiones de los jefes.					

Por favor verifique que todas las preguntas se han respondido, gracias