

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN CANTAURA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA



**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO CASO:  
CENTRO CLÍNICO CIENTÍFICO  
ESPERANZA PARACO, C.A,  
EL TIGRE EDO.  
ANZOÁTEGUI**

**Realizado por:**

Br. Maestre L., Roger D.

C.I. V – 25.828.752

Br. Martínez M., Leonardo J.

C.I. V – 26.479.066

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito  
para optar por el título de:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA.**

Cantaura, noviembre 2019.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN CANTAURA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA



**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO CASO:  
CENTRO CLÍNICO CIENTÍFICO  
ESPERANZA PARACO, C.A,  
EL TIGRE EDO.  
ANZOÁTEGUI**

---

**Tutor Académico**

Lcda. Martínez, Carmen.

Cantaura, noviembre 2019.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN CANTAURA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA



**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO CASO:  
CENTRO CLÍNICO CIENTÍFICO  
ESPERANZA PARACO, C.A,  
EL TIGRE EDO.  
ANZOÁTEGUI**

El jurado hace constar que ha asignado a esta tesis la calificación de

**APROBADO**

Jurado Calificador

---

**Lcda. Martínez, Carmen**

**Asesor Académico**

---

**Lcda. Ramírez, Tammy**

**Jurado Principal**

---

**Lcda. Pinto, Evelyn**

**Jurado Principal**

Cantaura, noviembre 2019.

## RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado:

*Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.*



## DEDICATORIA

Primeramente a Dios todopoderoso por todas sus bendiciones, por darme salud y fortaleza no solo para la elaboración de mi tesis sino, a lo largo de mi vida.

A mis padres Roger Maestre y Luzmila López por ser mí pilar, mi guía y mi inspiración.

A mis hermanos José Lanza, Fabiana Maestre y Arturo Maestre cuya fe en mí siempre me ha motivado a seguir adelante

A mi sobrino Fernando Druid, quien ha sido la más grande bendición y alegría en mi vida.

A Freddy Padrón y Maritza Rodríguez, por toda la ayuda brindada y por hacerme sentir como parte de su familia.

A mi gran amiga Emily Navarro quien siempre me ha brindado su ayuda en todos los momentos en que la necesite.

A mi amigo y compañero de tesis Leonardo Martínez, por haber sido un gran apoyo tanto en el desarrollo de nuestra tesis, como en toda la carrera.

A mis compañeros de estudio Stephany Azuaje, Yoemilis Narváez, Joshet Pérez, Rebeca Narváez, Víctor Acosta, Teresa Itanare, Victoria Jiménez, Catherine Santoyo, Eleannys Yaguare y María García por haber formado parte de mi camino como estudiante.

*Maestre L., Roger D.*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a mi Dios por dame vida, salud y sabiduría para seguir adelante y nunca rendirme.

A mis padres y hermanos por sus incontables sacrificios y por apoyarme en todas las etapas de mi vida.

A mi cuñada Shanti Druid, por su incondicional apoyo en todo momento.

A mi profesora y tutora Carmen Martínez por su asesoría y toda la ayuda que nos brindó tanto en el desarrollo de este proyecto como a lo largo de nuestra carrera, a la profesora Tammy Ramírez quien además de estar presente, nos orientó y ayudo en todo momento. De igual forma, le agradezco al resto de los profesores de la UDO extensión Cantaura por formar parte de mi formación académica y transmitirme conocimientos y consejos que tendré presente en el ejercicio profesional y en mi vida personal.

Al Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A., por permitirme desarrollar este proyecto en sus instalaciones; de igual forma a la Licenciada Glorymar Aguilera por las oportunidades que me ha brindado.

***Maestre L., Roger D.***

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios por darme salud, por haberme guiado y apoyado a lo largo de este camino, y por ayudarme a superar cada uno de los obstáculos presentados. Permitiendo que hoy pueda alcanzar unas de mis metas más deseadas.

A mis padres Leonardo Martínez y Lirolaisa Malaver, por su amor incondicional, por su gran apoyo, por todo el cariño brindado. Por ser mi inspiración para convertirme en un profesional a ustedes les dedico este trabajo de grado. Los amo.

A mi hermano Leonel Martínez, para que este trabajo de grado sirva de ejemplo y motivación para alcanzar cada una de las metas que te propongas a lo largo de tu carrera.

A todos mis familiares que siempre estuvieron pendientes, que me brindaron su cariño, confianza, que me motivaron para que pudiera seguir adelante y en especial a mis abuelos Q.E.P.D, sé que estarán muy orgullosos donde quiera que estén por haberme convertido en el profesional en el que deseaban que fuera.

A mi compañero de Tesis y amigo Roger Maestre, por su constante apoyo, confianza, amistad durante la realización de este trabajo de grado y durante la carrera, y que a pesar de cada uno de los obstáculos presentados, fuimos superando cada uno de ellos permitiéndonos cumplir nuestra meta de ser Profesionales.

A mis compañeros y amigos Stephanie Azuaje, Yoemilis Narváez, Joshet Pérez, por haber sido parte mi vida universitaria, por todos esos grandes momentos en los que estuvimos juntos y que pese a la adversidad no pudieron completar aún está meta, pero que sé, que todos ustedes lo harán. A todos ustedes les dedico este trabajo.

*Martínez M., Leonardo J.*

## AGRADECIMIENTO

Le agradezco principalmente a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante, por apoyarme en la realización de este trabajo de grado y por permitirme culminar con éxito una de mis metas más anheladas.

A mis padres Leonardo Martínez y Lirolaisa Malaver, por haberme apoyado incondicionalmente, por su amor, consejos, valores y principios inculcados y que pese a las adversidades presentadas, pude cumplir una de mis metas. Al igual que a mi hermano Leonel Martínez por alentarme durante la carrera, y por estar en este momento tan importante.

A mi tutora y profesora Lcda. Carmen Martínez, por haberme guiado no solo durante la elaboración de este trabajo de grado, sino a lo largo de la carrera universitaria, por brindarme apoyo para poder desarrollarme profesionalmente y de esta manera seguir cultivando mis valores.

A mi profesora Lcda. Tammy Ramírez, por su dedicación y amor al trabajo de educar, por haberme instruido, orientado y alentado. Por haberme brindado todos sus conocimientos y que de esta forma me permitirán avanzar como profesional.

A los profesores de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui – Extensión Cantaura, por transmitirme sus conocimientos, por guiarme, por todos sus consejos que me proporcionaron a lo largo la carrera y que a partir de ahora pondré a prueba como profesional.

Al Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A por haber permitido desarrollar nuestro trabajo de grado en sus instalaciones; por ayudarnos y apoyarnos. Y por último a la Universidad de Oriente la casa más alta del Oriente del país, por darme todas las herramientas necesarias para formarme como Licenciado en Contaduría Pública.

***Martínez M., Leonardo J.***



## ÍNDICE GENERAL

<b>RESOLUCIÓN</b> .....	iv
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vi
<b>DEDICATORIA</b> .....	vii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	viii
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	xiv
<b>ÍNDICE DE GRAFICOS</b> .....	xv
<b>RESUMEN</b> .....	xvi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xvii
<b>CAPÍTULO I</b> .....	19
<b>EL PROBLEMA</b> .....	19
1.1.- Planteamiento del Problema. ....	19
1.2.- Objetivos de la Investigación. ....	23
1.2.1.- Objetivo General. ....	23
1.2.2.- Objetivos Específicos. ....	23
1.3.- Justificación de la investigación. ....	23
1.4.- Sistema de variables. ....	25
1.4.1 Variable conceptual. ....	25
1.4.2.- Variable Operacional. ....	25
<b>CAPÍTULO II</b> .....	28
<b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	28
2.1.- Antecedentes de la Investigación. ....	28
2.2.- Bases teóricas. ....	31
2.2.1.- Estrategias. ....	32
2.2.1.1.- Componentes de la estrategia. ....	32
2.2.1.1.1.- Misión. ....	32
2.2.1.1.2.- Visión o intención estratégica. ....	33

2.2.1.1.3.- Meta.....	33
2.2.1.1.4.- Objetivo.....	33
2.2.1.1.5.- Núcleo de competencias.....	33
2.2.1.1.6.- Arquitectura estratégica.....	34
2.2.1.1.7.- Control.....	34
2.2.1.2.- Niveles de la estrategia.....	34
2.2.1.2.1.- Estrategia corporativa.....	35
2.2.1.2.2.- Estrategia de unidad de negocios.....	35
2.2.1.2.3.- Estrategias operativas.....	35
2.2.2.- Aprendizaje.....	36
2.2.2.1.- Estilos de aprendizaje.....	36
2.2.2.1.1.- Clasificación de los estilos de aprendizaje.....	37
2.2.2.1.1.1.- Activos.....	37
2.2.2.1.1.2.- Reflexivos.....	38
2.2.2.1.1.3.- Teóricos.....	38
2.2.2.1.1.4.- Pragmáticos.....	39
2.2.3.- Competitividad.....	39
2.2.4.- Productividad.....	39
2.2.5.- Capacitación.....	40
2.2.6.- Aprendizaje organizacional.....	40
2.2.6.1.- Modos de aprendizaje organizacional.....	41
2.2.6.1.1.- Aprendizaje analítico.....	41
2.2.6.1.2.- Aprendizaje sintético.....	42
2.2.6.1.3.- Aprendizaje experimental.....	42
2.2.6.1.4.- Aprendizaje interactivo.....	42
2.2.6.1.5.- Aprendizaje estructural.....	42
2.2.6.2.- Aprendizaje institucional.....	42
2.2.6.2.- Características del aprendizaje organizacional.....	43
2.2.6.2.1.- Pensamiento sistémico.....	43
2.2.6.2.2.- Dominio personal.....	43

2.2.6.2.3.- Modelos mentales. ....	44
2.2.6.2.4.- Construcción de una visión compartida. ....	44
2.2.6.2.5.- Aprendizaje en equipo.....	45
2.2.6.3.- Barreras del aprendizaje organizacional. ....	45
2.2.6.3.1.- Yo soy mi puesto.....	45
2.2.6.3.2.- El enemigo externo. ....	46
2.2.6.3.3.- La ilusión de hacerse cargo. ....	46
2.2.6.3.4.- La fijación de los hechos. ....	47
2.2.6.3.5.- La parábola de la rana hervida. ....	47
2.2.6.3.6.- La ilusión de que “se aprende con la experiencia”. ....	48
2.2.6.3.7.- El mito del equipo administrativo.....	48
2.2.6.4.- Importancia del aprendizaje organizacional. ....	49
2.2.7.- Conocimiento.....	49
2.2.7.1.- Tipología del conocimiento. ....	50
2.2.7.1.1.- Conocimiento tácito y explícito. ....	50
2.2.7.1.2.- Conocimiento individual y colectivo. ....	51
2.2.7.1.3.- Conocimiento externo e interno.....	51
2.2.8.- Comunicación. ....	52
2.2.8.1.- Proceso de comunicación.....	53
2.2.8.2.- Barreras de la comunicación. ....	53
2.2.8.2.1.- Barreras personales. ....	54
2.2.8.2.2.- Barreras físicas.....	54
2.2.8.2.3.- Barreras semánticas.....	54
2.2.9.- Cultura organizacional. ....	55
2.2.10.- Retroalimentación (FeedBack). ....	55
2.3.- Bases legales. ....	55
2.3.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. Marzo 24 del 2000. Caracas, Venezuela. ....	56

2.3.2.- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos Gaceta Oficial N° 2.818 Extraordinaria del 1° de Julio de 1981.....	59
2.3.3.- Ley Orgánica del Trabajo, de Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT). Gaceta Oficial N° 6.076, Extraordinaria del 7 de Mayo de 2012.....	60
2.3.4.- Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Gaceta Oficial N° 38.236, Extraordinaria del 26 de Julio de 2005.....	64
<b>CAPÍTULO III</b> .....	71
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	71
3.1.- Tipo de investigación. ....	71
3.2.- Diseño de la investigación. ....	72
3.3.- Población y muestra. ....	73
3.3.1.- Población.....	73
3.3.2.- Muestra.....	74
3.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	74
3.4.1.- Técnicas de investigación.....	74
3.4.1.1.- La observación. ....	75
3.4.1.2.- La encuesta.....	75
3.4.2.- Instrumentos de recolección de datos. ....	76
3.4.2.1.- La observación no estructurada.....	76
3.4.2.2.- El cuestionario.....	77
3.4.2.3.- Recolección de datos secundarios. ....	77
3.5.- Técnica de análisis y procesamiento de datos.....	77
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	79
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	79
4.1.- Aspectos generales de la empresa. ....	79
4.1.1.- Reseña histórica del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A..	79
4.1.2.- Misión de la empresa. ....	80
4.1.3.- Visión de la empresa. ....	81
4.1.4.- Estructura Organizativa de la empresa.....	81
4.1.5.- Estructura organizativa del departamento administrativo.....	82

4.2.- Presentación y análisis de los resultados. ....	83
4.2.1 Identificar las características del aprendizaje organizacional existente en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.....	83
4.2.2.- Describir las barreras que limitan el aprendizaje organizacional en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.....	89
4.2.3.- Proponer acciones que permitan afianzar el aprendizaje organizacional como estrategia productiva en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A. ....	97
4.2.3.1 Promover la efectiva fluidez comunicativa dentro del departamento.....	97
4.2.3.2 Implementar reuniones donde los coordinadores de las diferentes áreas que componen el departamento de administración definan su proceso laboral. ....	98
4.2.3.3 Fomentar el Feedback entre los empleados que posean actividades afines. ....	98
4.2.3.4 Establecer políticas de incentivación.....	99
4.2.3.5 Realizar charlas, talleres o foros que contribuyan con el crecimiento profesional y humano de los empleados.....	99
<b>CAPÍTULO V</b> .....	100
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	100
5.1.- Conclusiones. ....	100
5.2.- Recomendaciones. ....	101
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	103
<b>ANEXOS</b> .....	107

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Conceptualización de las variables. ....	26
Cuadro N° 2 Operacionalización de las variables.....	27
Cuadro N° 3. Población de la investigación .....	73
Cuadro N° 4. Dominio personal.....	84
Cuadro N° 5 Modelos mentales. ....	85
Cuadro N° 6 Visión compartida.....	86
Cuadro N° 7 Aprendizaje en equipo. ....	87
Cuadro N° 8 Pensamiento sistémico. ....	88
Cuadro N° 9 Efecto del desempeño laboral.....	90
Cuadro N° 10 Dificultades en el desarrollo de actividades. ....	91
Cuadro N° 11 Factores valorados por la organización.....	92
Cuadro N° 12 Importancia de la experiencia laboral. ....	93
Cuadro N° 13 Capacidad de la gerencia administrativa.....	94
Cuadro N° 14 Influencia de la proactividad en el desempeño laboral. ....	95
Cuadro N° 15 Métodos para la detección de problemas. ....	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Organigrama de la empresa. ....	81
Gráfico N° 2. Organigrama del departamento administrativo de la empresa.....	82
Gráfico N° 3. Dominio Personal. ....	84
Gráfico N° 4. Modelos mentales.....	85
Gráfico N° 5. Visión compartida. ....	86
Gráfico N° 6. Aprendizaje en equipo. ....	87
Gráfico N° 7. Pensamiento sistémico.....	88
Gráfico N° 8. Efectos del desempeño laboral.....	90
Gráfico N° 9. Dificultades en el desarrollo de actividades. ....	91
Gráfico N° 10. Factores valorados por la organización. ....	92
Gráfico N° 11. Importancia de la experiencia laboral.....	93
Gráfico N° 12. Capacidad de la gerencia administrativa. ....	94
Gráfico N° 13. Influencia de la proactividad en el desempeño laboral.....	95
Gráfico N° 14. Métodos para la detección de problemas.....	96



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN CANTAURA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO CASO:  
CENTRO CLÍNICO CIENTÍFICO  
ESPERANZA PARACO, C.A,  
EL TIGRE EDO.  
ANZOÁTEGUI**

**Tutor Académico:  
Lcda. Martínez, Carmen**

**Autores:  
Br. Maestre L., Roger D.  
Br. Martínez M., Leonardo J.**

**RESUMEN**

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal: Analizar las estrategias que permitan mejorar el desempeño laboral del personal del departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A. Para su desarrollo, se empleó un tipo de investigación descriptiva, ya que la misma busca conocer las condiciones predominantes del objeto de estudio; adicionalmente, se realizó un diseño de investigación de campo debido a que los datos fueron obtenidos directamente en el departamento a estudiar, y documental porque se recopiló información de otras fuentes para profundizar su desarrollo. Las técnicas empleadas en el proceso investigativo fueron la observación y la encuesta. A través de los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión de que es necesario para la empresa, inculcar en los empleados una visión innovadora que facilite la fluidez laboral dentro del departamento, y para ello es importante prestar atención al aprendizaje organizacional presente dentro del mismo, ya que puede ser usado como un mecanismo para subsanar todas las debilidades existentes.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, productividad, desempeño laboral, estrategias.



## INTRODUCCIÓN

El óptimo funcionamiento de una empresa no solo depende de los recursos materiales con los que pueda contar para el desarrollo de sus actividades, esta también requiere del eficiente y efectivo uso que se le pueda dar a los mismos. Para ello, se necesita contar con un personal capacitado con los conocimientos y habilidades que demanda la empresa en los procesos de la ejecución laboral.

Como bien se sabe, los problemas socioeconómicos que actualmente sacuden al país ejercen una gran presión en todas las organizaciones del territorio nacional, ya que las mismas requieren de un gran esfuerzo para mantenerse en unos márgenes adecuados de rentabilidad; más sin embargo, existen otros factores a los cuales se les debe hacer frente, tales como la globalización, transformaciones tecnológicas, elevados grados de competitividad, es decir, a diversos cambios que sin duda alguna conllevan a reconsiderar la forma en cómo se perciben las organizaciones.

Dentro de estas nuevas percepciones, donde se evalúan las diferentes estrategias o herramientas que les permitan a las empresas seguir adelante; existe una que hoy en día comienza a destacarse en el ámbito empresarial, y no es otra más que el aprendizaje. Básicamente el aprendizaje es el elemento diferenciador en las decisiones, dado que permite la adquisición de experiencias, actitudes y conocimientos que modifican la conducta humana, de quien toma la decisión o actúa, para evitar que éstas sean repetidas.

En base a ello, en distintas partes del mundo el recurso considerado como el más valioso dentro de cualquier organización es el humano, ya que las conductas, destrezas, motivación, capacidad de adaptación e información que maneje el mismo, son indispensables para el desempeño productivo de una entidad, lo cual da nacimiento al término aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional se presenta como una alternativa que transforma la información en conocimiento y lo

explota para mejorar los ratios de productividad, flexibilidad y dinamismo que una compañía requiere para sobrevivir en el mercado.

Por esta razón, en el Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A., analizaremos el aprendizaje organizacional como una estrategia que permita la mejora del desempeño laboral del personal administrativo; con el fin, de que esta organización dedicada a la prestación de servicios de salud, pueda optimizar el desarrollo de sus operaciones administrativas. La siguiente investigación está estructurada de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Contiene el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la limitación de la investigación.

**Capítulo II:** Muestra los fundamentos teóricos, entre los cuales se encuentran los antecedentes, las bases teóricas y legales que sustentan la investigación.

**Capítulo III:** Se presentan las diferentes estrategias metodológicas empleadas para llevar a cabo la investigación, la cual incluye el nivel, diseño y tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, entre otros.

**Capítulo IV:** Este capítulo abarca tanto los antecedentes del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A., como los resultados obtenidos en el proceso de investigación y los análisis derivados de estos, con la finalidad de dar cumplimiento a los diferentes objetivos planteados.

**Capítulo V:** Está compuesto por las conclusiones y las recomendaciones a las cuales se llegaron, una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1.- Planteamiento del Problema.

Tradicionalmente, en cualquier parte del mundo las empresas para lograr una elevada productividad y mantenerse competitivas frente a otras con el mismo objeto que ellas, han enfocado sus esfuerzos en tener a la mano los mejores recursos tanto tecnológicos como tangibles para el desarrollo de sus operaciones. En la cultura empresarial, este enfoque del “tener” ha prevalecido a través del tiempo, propiciando una limitada visión a la hora de descubrir fuentes generadoras de valor en las empresas.

Debido a la globalización, la cual hoy en día sugiere generar un pensamiento global y libre de ataduras, donde se genere un proceso de creciente libertad e integración, ha llevado a las empresas a reinventarse para entrar en este proceso, cambiando significativamente las estrategias de competencia, dando una atención preferencial al paradigma del conocimiento; esto genera una nueva perspectiva que conlleva a considerar el uso de nuevas técnicas o herramientas que apoyen categóricamente el mejoramiento y, el cambio que las organizaciones necesitan para asumir nuevos roles. Según **Drucker, P. (1968)**:

Ha sobrevenido un cambio súbito y radical en el significado y los efectos del saber para la sociedad. Porque ahora podemos organizar a individuos de alta pericia y sabiduría para el trabajo colectivo mediante el ejercicio del juicio responsable, el individuo altamente educado se ha convertido en el recurso central de la sociedad de hoy (Pág.216).

Las tendencias para lograr un efectivo desempeño productivo, se basan en desarrollar el aprendizaje como una disciplina de gestión, la cual no estará condicionada solo a la adquisición de una nueva información y habilidad sino, que será considerada como una actividad social que se expresa en las organizaciones, y que permitirá recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una sociedad, donde unos aprenden de otros y todos trabajan por un fin común.

Este aprendizaje debe manejarse en la organización como un proceso interno, que involucre a todo el personal que en ella labore, indistintamente de su nivel jerárquico, ya que el mismo genera un gran impacto en el funcionamiento de cualquier empresa. El aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus partes componentes; enmarca su concepción en una perspectiva sistémica. Según **Senge, P. (1992):**

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, donde nos recreamos a nosotros mismos, nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, nos permite percibir nuevamente el mundo y nuestra relación con él, ampliando nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida (Pág.24).

En Latinoamérica, por lo general las empresas muy poco hacen referencia o simplemente desconocen, la importancia que representa el aprendizaje organizacional como estrategia que impulse el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades que fortalezcan la formación del personal, haciendo posible alcanzar altos niveles de eficiencia en la ejecución de su trabajo.

Particularmente en Venezuela, las organizaciones diariamente enfrentan una batalla para sobrevivir ante el ambiente tan complejo generado por la situación-país por la que atraviesa, donde más allá de adquirir nuevos equipos o sistemas para promover el desarrollo económico de la misma, lo que realmente se requiere es el

desarrollo de actividades internas a favor del crecimiento sostenido de sus elementos más importantes que la integran, como lo es el talento humano; convirtiéndose así mismo, en una necesidad de mejora que toda organización requiere para estar inmerso en una sociedad de conocimiento, que promueva la consolidación de competencias a nivel laboral, gerencial y empresarial.

Esto nos lleva a comprender, que para obtener una ventaja competitiva en cuanto a desempeño laboral se refiere, se requieren estrategias que puedan trascender en el tiempo, que difícilmente puedan ser sustituidas e imitadas por sus competidores; en este punto es cuando el aprendizaje se vuelve protagonista como un proceso no solo para absorber y adquirir conocimientos, sino también para actualizar las conductas y competencias, que da pie a que las empresas puedan hacer frente a los turbulentos cambios del entorno.

Para las empresas privadas, dedicadas a la prestación de servicios de salud, los conceptos de aprendizaje organizacional, desempeño y productividad, no le son ajenos, dado que estos son principios fundamentales en los que este tipo de organizaciones se apoya, puesto que no hablamos solo de realizar operaciones, mover productos, ingresar datos en un computador, sino de una estrategia clave que permita agilizar los procesos aplicados en cada departamento.

Consciente de la realidad descrita, el Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A. (C.C.C.E.P., C.A.); la cual es considerada como una de las instituciones más importantes del sector privado en la prestación de servicios de salud en la zona Sur del Estado Anzoátegui, específicamente en el Municipio Guanipa, tiene la responsabilidad no solo de aprender, sino también de lograr adecuarse a las presiones del entorno para poder anteponerse a las diversas situaciones que van formando el presente y futuro del mundo empresarial.

Esta institución a pesar de contar con los equipos y la atención que se requiere para prestar un servicio de calidad en materia de salud, presenta ciertas dificultades

entorno a los procesos laborales llevados a cabo en el departamento administrativo, ocasionada por la escasa fluidez comunicativa, la inexistencia de una descripción de cargo que produce un desconcierto en cuanto al alcance y responsabilidad que los empleados poseen, la falta de retroalimentación que imposibilita la disposición del personal al momento de rotarlo y una resistencia al cambio que entorpece la búsqueda de formas dinámicas e innovadoras de aprender.

En base a ello, se ve priorizada la necesidad de analizar la incidencia que tiene el aprendizaje organizacional, según el enfoque de Peter Senge, tanto para poder promover el conocimiento como una fuente permanente de enriquecimiento y superación a los obstáculos, como para lograr potenciar el capital humano con las habilidades y destrezas que demandan las circunstancias que hoy por hoy se viven.

De acuerdo a la problemática previamente expuesta, se derivan las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características del aprendizaje organizacional existente en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.?
- ¿Qué barreras limitan el aprendizaje organizacional en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.?
- ¿Qué acciones permiten afianzar el aprendizaje organizacional como estrategia productiva en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.?

## **1.2.- Objetivos de la Investigación.**

### **1.2.1.- Objetivo General.**

Analizar las estrategias que permitan mejorar el desempeño laboral del personal del departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos.**

- Identificar las características del aprendizaje organizacional existente en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.
- Describir las barreras que limitan el aprendizaje organizacional en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.
- Proponer acciones que permitan afianzar el aprendizaje organizacional como estrategia productiva en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.

## **1.3.- Justificación de la investigación.**

Toda organización tiene la facultad de aprender a través de cada uno de los individuos que la conforman, aprovechando las capacidades que cada uno de estos pueda ofrecer. La información y el desarrollo de las personas, son un elemento de gran importancia que toda organización debe considerar y procurar para garantizar el

eficiente funcionamiento de las actividades planteadas por la misma, y de esta forma, mejorar los niveles de competitividad frente a otros organismos; de este modo, se considera al factor humano no solo como un gasto para la organización, sino como un elemento y como un recurso indispensable para el fortalecimiento y para el logro de las metas y planes propuestos.

Desde esta perspectiva, la presente investigación se justifica desde el punto de vista social, de manera que la entidad pueda proyectar un enfoque positivo en la prestación de sus servicios, permitiendo un beneficio colectivo para aquellos que requieran de los mismos. Dicha investigación contribuirá en organizaciones, enriqueciendo y fortaleciendo los conocimientos relacionados con los diferentes planteamientos vinculados con el aprendizaje organizacional, el cual es posible al confrontar los resultados que se obtendrán, con los presentados por otras investigaciones referidas a la variable de estudio.

En relación a ello, se considera que la investigación es pertinente debido a que permitirá conocer si el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A., aprovecha las capacidades de cada uno de sus empleados, en el aporte de sus conocimientos en beneficio de la empresa, lo que le permitirá ser más competitiva, generando una fuerza dinamizadora de los cambios que garantice el eficiente funcionamiento de sus actividades.

En este sentido, esta investigación goza de importancia para la Universidad de Oriente (UDO), y para otras casas de estudio, proporcionando el desarrollo de un tema innovador que permite promover el aprendizaje en las organizaciones que necesitan de una mirada atenta para generar políticas y decisiones, garantizando una adecuada fluidez en los procedimientos a desarrollar por parte de la entidad. Así mismo, la presente investigación no solo permitirá proyectar un enfoque más amplio por parte de los investigadores para que estos no se limiten a la hora de realizar estudios en temas que puedan considerarse comunes, sino que a su vez, podrá orientar



a futuras investigaciones en temas relacionados, tanto a los estudiantes de la carrera de Contaduría Pública, como de Administración, teniendo en cuenta que el aprendizaje organizacional debe procurar una constante evolución que permita considerar los procesos internos en el desarrollo de las actividades en la organización.

#### **1.4.- Sistema de variables.**

Con respecto al sistema de variables, **Fontaines, T. (2012)**, establece que “el manejo de las variables es uno de los aspectos más controvertidos en el manejo de la investigación ya que aquí exponemos nuestra percepción del atributo que investigamos” (Pag.119). Es decir, el sistema de variables está conformado por las distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada por los investigadores.

##### **1.4.1 Variable conceptual.**

Según **Arias, F. (2016)**, manifiesta que “consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos” (Pág.63). Por lo tanto, la definición conceptual de las variables identificadas en la investigación, reflejan la expresión del significado o plano teórico que el investigador le atribuye a cada variable para los fines de cumplir con los objetivos específicos.

##### **1.4.2.- Variable operacional.**

Según **Arias, F. (2016)**, “es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (Pág.62). Una vez definida conceptualmente las

variables identificadas en la investigación, se comenzó a hacerlas tangibles, operativas, medibles o por lo menos registrables, en la realidad por lo que la operacionalización de las variables procede a determinar las operaciones a ejecutar, que conduzcan a la obtención de la información requerida que justifique el proyecto de investigación.

### Cuadro N° 1 Conceptualización de las variables.

Objetivos Específicos	Variables	Conceptualización	Fuente
Identificar las características del aprendizaje organizacional existente en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.	Características del aprendizaje organizacional existente en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.	Está representado por la determinación de todas aquellas cualidades y aspectos que distinguen el aprendizaje organizacional llevado a cabo en el departamento administrativo de la empresa.	Bibliográfica
Describir las barreras que limitan el aprendizaje organizacional en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.	Barreras que limitan el aprendizaje organizacional en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.	Está compuesto por el estudio de los diversos obstáculos que impiden un efectivo aprendizaje organizacional en el departamento administrativo de la empresa.	Bibliográfica
Proponer acciones que permitan afianzar el aprendizaje organizacional como estrategia productiva en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.	Acciones que permitan afianzar el aprendizaje organizacional como estrategia productiva en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.	Son todos los lineamientos propuestos que deberán cumplirse de forma coordinada, para la mejora del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa.	Bibliográfica

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**

**Cuadro N° 2 Operacionalización de las variables.**

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Características del aprendizaje organizacional existente en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.	Individuales Colectivas	Dominio Personal Modelos Mentales Visión Compartida Aprendizaje en equipo Pensamiento Sistémico
Barreras que limitan el aprendizaje organizacional en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.	Cognitiva Conductual	Yo soy mi puesto El enemigo externo La parábola de la rana hervida La ilusión de que se aprende con la experiencia El mito del equipo administrativo La ilusión de hacerse cargo La fijación de los hechos
Acciones que permitan afianzar el aprendizaje organizacional como estrategia productiva en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.	Recursos Humanos Administrativo	Planificación Estratégica. Fluidez Comunicativa. Capacitación. Políticas de la Empresa.

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, formando así, una plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el mismo. El marco teórico según **Balestrini, M. (2006)**:

Contiene la ubicación contextual del problema en una determinada situación histórico social, sus relaciones con otros hechos o problemas, las vinculaciones de los resultados por obtener con otros ya conseguidos; pero además las definiciones de nuevos conceptos, reformulaciones de otros, clasificaciones, tipologías, etc. (Pág.92).

#### **2.1.- Antecedentes de la investigación.**

**Jiménez y Ramírez (2014)**. Desarrollaron una investigación titulada: **Aprendizaje organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en Suretex, S.A.C – Lima, periodo 2012**, en la Universidad Nacional del Centro del Perú, para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas, cuyo objetivo fue: Determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en Suretex S.A.C. – Lima, en el periodo 2012. La metodología empleada por los investigadores fue de tipo aplicada, buscando de este modo la aplicación sobre una realidad antes de que desarrollen sus teorías. Concluyendo de este modo, que el aprendizaje organizacional es indispensable para mejorar el conocimiento y la capacidad de aprendizaje de cualquier organización para preservar su posición de mercado y alcanzar un estado de mejora continuo en el que

el conocimiento y sus procesos relacionados se conviertan en una fuente de éxito para la organización.

El aporte de la presente investigación radica en la comprensión de los aspectos y elementos teóricos del aprendizaje organizacional y el desempeño laboral, así como en la influencia que tienen estos hacia las organizaciones. Este estudio deja en evidencia, la necesidad de potenciar a las organizaciones inteligentes a ser capaces de promover el éxito y la productividad de sus actividades.

**Sepúlveda (2014).** Ejecutó un proyecto de grado denominado: **Aprendizaje Organizacional y Logística: investigación documental a partir del modelo de espacio literario relevante – ELR**, en la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Para optar por el título de Licenciada en Administración de Negocios Internacionales. Cuyo objetivo fue: Determinar a partir de la investigación documental, la relación que presentan los conceptos de aprendizaje organizacional y logística, como procesos fundamentales de la gestión de organizaciones. La metodología desarrollada por la investigadora fue de carácter documental, ya que, esta se basa en relacionar de forma organizada cuatro macro procesos con el ciclo PHVA que han sido desarrollados en el contexto de la universidad antioqueña. En esta investigación se concluyó que el aprendizaje organizacional es una estrategia fundamental para la adquisición de conocimiento y la construcción de ventajas competitivas en la organización, debido a que mientras las personas aprenden, también lo hacen las organizaciones.

En este sentido, a través del presente estudio se puede extraer como aporte los distintos procesos aplicables al desarrollo del aprendizaje organizacional como el ciclo PHVA, que promuevan el conocimiento y que fomenten la interacción y el trabajo en equipo, permitiendo que las organizaciones puedan construir ventajas competitivas que los impulse en el desarrollo de sus actividades.

**Giraldo y España (2008).** Presentaron un trabajo titulado: **Estado del arte del Aprendizaje Organizacional con relación al aprendizaje individual y la cultura**, en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, para optar por el título de Licenciado en administración de empresas, dicho estudio tuvo como objetivo: Desarrollar un estado del arte del aprendizaje organizacional, haciendo énfasis en el aprendizaje organizacional individual y la cultura durante los últimos diez años. La metodología a la cual recurrieron los investigadores fue de carácter documental, utilizando el estado del arte, el cual busca la comprensión, revisión teórica e interpretación de un fenómeno; en este sentido los investigadores concluyeron que a medida que se vaya desarrollando el aprendizaje a un nivel organizacional, se van derribando las barreras o modelos mentales que bloquean la posibilidad de mejorar, se evaden los conflictos, así como el de llegar a una solución para los mismos, de manera que permita estimular las capacidades y talentos individuales en sinergia convirtiendo a la organización en un sistema que aumente su capacidad y su competitividad.

El aporte de la investigación previamente expuesta fue de gran importancia, ya que pone en evidencia que el aprendizaje organizacional es clave en los procesos gerenciales modernos, siendo indispensable su implementación como un acto cotidiano, que permita la evolución e integración de nuevas disciplinas que contribuyan al aumento intelectual del capital humano.

**Roca y Rivero (2006).** Llevaron a cabo un trabajo de grado titulado: **Análisis de la gestión del conocimiento en el diseño de estructuras contables, presupuestarias y financieras de la empresa comercial LA LIBANESA, C.A.**, en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública; este trabajo tuvo como objetivo: Analizar la gestión del conocimiento en el diseño de estructuras contables, presupuestarias y financieras de la empresa comercial “La Libanesa”, C.A.; La metodología empleada fue de campo y documental, porque en el desarrollo del mismo se realizaron observaciones directas,

propias de la realidad para la recolección de los datos, material impreso u otro tipo de documento, así como también datos obtenidos de diferentes fuentes de información, tales como textos, investigaciones pasadas, páginas web, entre otros. Por medio de este trabajo se concluyó, que la gestión del conocimiento es una herramienta indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el mundo globalizado, constituyendo un canal continuo de difusión de la información entre los trabajadores.

El antecedente antes mencionado fue de gran ayuda, ya que establece una idea más completa respecto a la importancia del conocimiento, para poder reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para contribuir a la organización, demostrando una vez más que la competitiva de una empresa está cada vez más soportada por la capacidad y habilidad de aquellos quienes la integran.

## **2.2.- Bases teóricas.**

Las bases teóricas de la investigación se refieren, al conjunto de aspectos y elementos que conforman y dan sentido al presente estudio desde una perspectiva conceptual; por lo tanto, en el siguiente capítulo se presenta una breve descripción de los elementos teóricos que dan sentido y que hacen posible una evaluación de los concomimientos en relación al aprendizaje organizacional, ya que el mismo requiere de una correcta explicación de conceptos que serán manejados en el transcurso de este trabajo de grado.

### **2.2.1.- Estrategias.**

**Mintzberg, H. (1993).** Define a las estrategias como

El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original (Pág.5).

En este sentido la definición de estrategia se encuentra ubicada dentro de la teoría de Causa-Efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo incluyen. De acuerdo con dicha definición la estrategia indica qué es lo que la organización quiere lograr y qué factores serán los que influirán en que se consiga o no.

#### **2.2.1.1.- Componentes de la estrategia.**

Los siguientes componentes se derivan a través del enfoque de **Johnson, G. y Scholes, K.** Citados por **Roxana, S. (2010).**

##### **2.2.1.1.1.- Misión**

**Johnson, G. y Scholes, K. (2010).** Establecen que “Es la expresión general del fin genérico de una organización, que idealmente, acuerda con los valores y expectativas de los principales interesados, y establece el alcance y las fronteras de una organización” (Pág.157). La misión pretende satisfacer las necesidades del entorno en que actúa, mostrando lo que se pretende hacer y para quien está dirigido el trabajo, por medio de la misión se procede a realizar la siguiente pregunta ¿En qué negocio estamos?



#### **2.2.1.1.2.- Visión o intención estratégica.**

Según **Johnson, G. y Scholes, K. (2010)**. Afirman que la visión o intención estratégica “Es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energía de los miembros de la organización” (Pág.157). La visión define el camino al cual se dirige la empresa al largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

#### **2.2.1.1.3.- Meta.**

De acuerdo con **Johnson, G. y Scholes, K. (2010)**. Definen a la meta como “el objetivo general acorde a la misión que puede ser de naturaleza cuantitativa” (Pág.157). En este sentido, podemos establecer que la meta es un fin principal relacionado con la supervivencia, valor y el crecimiento a largo plazo de una empresa

#### **2.2.1.1.4.- Objetivo.**

**Johnson, G. y Scholes, K. (2010)**. Establecen que el objetivo “Es la cuantificación (si es posible), o enunciado más preciso de la meta” (Pág.157). Es decir, los objetivos resultan de contrastar la situación actual con la visión, en donde se produzcan brechas de desempeño que requieren que sean cerradas.

#### **2.2.1.1.5.- Núcleo de competencias.**

**Johnson, G. y Scholes, K. (2010)**. Afirman que el Núcleo de competencias “Constituye la base sobre la que la organización obtiene su ventaja estratégica (en términos de actividades, habilidades o saber hacer), que la distingue de sus competidores y proporciona valor a los consumidores o clientes” (Pág.157). Por lo

tanto, el núcleo de competencias se refiere a todos aquellos recursos, procesos o habilidades que son capaces de proporcionar ventajas competitivas en la organización.

#### **2.2.1.1.6.- Arquitectura estratégica.**

Citando a **Johnson, G. y Scholes, K. (2010)**. Definen a la Arquitectura estratégica como “La combinación de recursos, procesos y competencias para aplicar la estrategia” (Pág.157). En este sentido, es la combinación de recursos, procesos y competencias que se dan para aplicar la estrategia, la cual debe ser traducida en acciones y tareas.

#### **2.2.1.1.7.- Control.**

De acuerdo con **Johnson, G. y Scholes, K. (2010)**. “El control de las acciones emprendidas para lograr efectividad de las estrategias y acciones, y para modificar las estrategias y/o acciones de ser necesario” (Pág.157). Por medio del control, se le permite a las organizaciones mejorar y rectificar sobre aquellos posibles errores que se hayan podido generar en distintas fases del trabajo.

#### **2.2.1.2.- Niveles de la estrategia.**

**Johnson, G. y Scholes, K.** Citados por **Roxana, S. (2010)**. Describen las siguientes estrategias y afirman que las mismas existen en los distintos niveles de una organización.

#### **2.2.1.2.1.- Estrategia corporativa.**

**Johnson, G. y Scholes, K. (2010).** Afirman que “está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales interesados y añadir valor a las distintas partes de la empresa” (Pág.155).

La estrategia corporativa es el plan que debe diseñar la dirección al comienzo de cada nuevo proyecto para alcanzar los objetivos establecidos, la estrategia corporativa marca la pauta y define el futuro de cualquier organización, teniendo en cuenta que de su diseño, ejecución y evaluación depende el éxito de las compañías.

#### **2.2.1.2.2.- Estrategia de unidad de negocios.**

De acuerdo con **Johnson, G. y Scholes, K. (2010)**. Establecen que “esta estrategia se refiere a como competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios” (Pág.155). Este nivel de estrategia muestra como competir en un determinado mercado utilizando variables como, la rentabilidad a largo plazo, crecimiento de la cuota de mercado, medidas de eficiencia, etc. Su función radica en definir la ventaja competitiva con la que se desea trabajar.

#### **2.2.1.2.3.- Estrategias operativas.**

**Johnson, G. y Scholes, K. (2010).** Considera que las estrategias operativas “se ocupan de como los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio” (Pág.156).

Las estrategias operativas consisten en planes a largo plazo en el que se enmarcan las acciones a realizar, necesarias para alcanzar los objetivos fijados, se basa en el uso adecuado de los recursos de la empresa, requiere de un análisis del entorno y del mercado, teniendo como fin mejorar la competitividad de la compañía. Las estrategias operativas sirven para determinar cómo se utilizaran los recursos en el nivel operativo, de este modo se encuentran las estrategias de producción, mercadeo, finanzas entre otras.

### **2.2.2.- Aprendizaje.**

De acuerdo a **Chiavenato, I. (2005)**. El aprendizaje “es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida, como resultado de alguna experiencia” (Pág.550). En este sentido, el aprendizaje es el proceso mediante el cual adquirimos ciertos conocimientos, competencias y habilidades como resultados del estudio, la experiencia, instrucción, el razonamiento y la observación.

El aprendizaje afecta el modo de pensar, sentir y actuar de una persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales. Todo esto se aprende en la vida de la sociedad, las personas aprenden y modifican continuamente su comportamiento en el transcurso de sus vidas, estas modificaciones representan la incorporación de algo deseado y aprendido por la persona, el refuerzo de la práctica y del ejercicio repetido mejora el comportamiento y lo vuelve más eficiente y eficaz.

#### **2.2.2.1.- Estilos de aprendizaje.**

**Guild, P. y Garger, S. (1998)**. Consideran que los estilos de aprendizaje son “características estables de un individuo, expresadas a través de la interacción de la conducta de alguien y la personalidad cuando realiza una tarea de aprendizaje”

(Pág.5). Los estilos de aprendizaje, se refieren a las estrategias adoptadas por los individuos que se relacionan con formas de recopilar, interpretar, organizar y pensar sobre una nueva información.

Por lo que podemos establecer, que los estilos de aprendizaje son la descripción de las actitudes y comportamientos que determinan las formas preferidas del aprendizaje del individuo.

#### **2.2.2.1.1.- Clasificación de los estilos de aprendizaje.**

**Honey, P. y Mumford, A. (1998).** Crearon un cuestionario de los estilos de aprendizaje enfocados en el mundo empresarial, al cuestionario lo llamaron LSQ (Learning Styles Questionarie) por su traducción al español cuestionario de los estilos de aprendizaje, y con él, pretendían averiguar por qué en una situación en que dos personas comparten texto y contexto una aprende y la otra no.

Ambos llegaron a la conclusión de que existen cuatro estilos de aprendizaje, que a su vez responden a las cuatro fases de un proceso cíclico de aprendizaje: activo, reflexivo, teórico y pragmático. **Honey, P. y Mumford, A. (1998).** Describen así los estilos de aprendizaje que ellos plantean:

##### **2.2.2.1.1.1.- Activos.**

**Honey, P. y Mumford, A. (1998).** “Las personas que tienen predominancia en estilos activos, implican plenamente y sin prejuicios en nuevas experiencias, son de mente abierta, nada escépticos, acometen con entusiasmo las tareas nuevas y centran a su alrededor todas las actividades” (Pág.51). Podemos afirmar que este tipo de personas con este estilo de aprendizaje, se implican en los asuntos de los demás y centran a su alrededor todas las actividades que emprenden con entusiasmo, sus días están siempre llenos de actividad, ya que piensan que por lo menos por una vez hay

que intentarlo todo. Por lo general estos individuos son espontáneos, creativos, innovadores, deseosos de aprender y de resolver problemas.

#### **2.2.2.1.1.2.- Reflexivos.**

De acuerdo con **Honey, P. y Munford, A. (1998)**. “A los reflexivos les gusta considerar las experiencias y observarlas desde diferentes perspectivas, recogen datos, analizándolos con detenimiento antes de llegar a alguna conclusión” (Pág.51). Este tipo de individuos son prudentes, observan bien y consideran todas las alternativas posibles antes de realizar un movimiento, escuchan a los demás y no actúan hasta apropiarse de la situación, son ponderados, pacientes, inquisidores, lentos y muy detallistas, son individuos concienzudos, receptivos, analíticos y exhaustivos.

#### **2.2.2.1.1.3.- Teóricos.**

Citando a **Honey, P. y Munford, A. (1998)**. “Los teóricos adaptan e integran las observaciones dentro de teorías lógicas y complejas, enfocan los problemas de forma vertical, escalonada o por etapas lógicas” (Pág.51). Los individuos con este estilo de aprendizaje, tienden a ser perfeccionistas e integran los hechos en teorías coherentes, les gusta analizar y sintetizar, son profundos en su sistema de pensamiento, a la hora de establecer principios, teorías y modelos; para ellos, si es lógico es bueno, buscan la racionalidad y la objetividad huyendo de lo subjetivo y de lo ambiguo, son individuos metódicos, lógicos, objetivos, críticos y estructurados.

#### **2.2.2.1.1.4.- Pragmáticos.**

Según **Honey, P. y Munford, A. (1998)**. “El punto fuerte de las personas con predominación en estilo pragmático es la aplicación práctica de las ideas. Descubren el aspecto positivo de las nuevas teorías y aprovechan la primera oportunidad para experimentarlas” (Pág.51.). A estas personas les gusta actuar rápidamente y con seguridad con aquellas ideas y proyectos que les atraen, tienden a ser impacientes, pisan la tierra cuando hay que tomar una decisión o resolver un problema, son individuos experimentadores, prácticos, directos y eficaces.

#### **2.2.3.- Competitividad.**

En este sentido **Bueno, E. (1987)**. Afirma que “la competitividad es un término que refleja un conjunto de condiciones y actividades necesarias para que el titular o poseedor pueda continuar generando rendimientos positivos y detectando posiciones ventajosas frente a los contrincantes o competidores” (Pág.733). La competitividad es en efecto, la capacidad que tiene una empresa u organización para ofrecer un producto o servicio, cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos en relación a otras empresas del mismo sector.

La competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado, de manera que permitan que la empresa posea características por las que el cliente la prefiera por encima de empresas que ofertan el mismo producto o servicio.

#### **2.2.4.- Productividad.**

De acuerdo con **Martínez, M. (1998)**. Afirma que la productividad “es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la

producción de bienes y servicios” (Pág.2). La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuesta de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida; por lo que la productividad es considerado como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir con los resultados específicos logrados.

#### **2.2.5.- Capacitación.**

Citando a **Chiavenato, I. (2009)**. Define a la capacitación como “el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa” (Pág.371). En este sentido podemos afirmar que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que aplicado de manera sistemática y organizada, permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de los objetivos definidos previamente.

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas, así mismo, es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes, enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

#### **2.2.6.- Aprendizaje organizacional.**

De acuerdo con **Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003)**. Define al aprendizaje organizacional como “el proceso de reflexión, que llevan a cabo los miembros de una organización en todos sus niveles, consistente en recopilar información de los entornos interno y externo” (Pág.417). El aprendizaje organizacional consiste en un



proceso por el que se recopila información, que luego se interpreta mediante otro proceso, cognoscitivo y social.

El proceso del aprendizaje organizacional permite mejorar las acciones de la organización a través del desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. La cultura desarrollada en una organización puede facilitar u obstruir el aprendizaje organizacional, de este modo, hay empresas que están en constante crecimiento y ello se debe a que son organizaciones que aprenden permanentemente, en cambio las empresas que quiebran son aquellas que no han sabido desarrollar una cultura de aprendizaje.

#### **2.2.6.1.- Modos de aprendizaje organizacional.**

De acuerdo con **Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003)**. El modo de aprendizaje organizacional “es la forma en que las organizaciones intentan crear y optimizar su aprendizaje” (Pág.419). El investigador del comportamiento organizacional Danny Miller reviso la literatura sobre el aprendizaje organizacional e identifico seis modos de aprendizaje dominantes.

##### **2.2.6.1.1.- Aprendizaje analítico.**

Ocurre mediante la recopilación sistemática de información interna y externa. La información tiende a ser cuantitativa y se examina con sistemas formales, se hace énfasis en el uso de la lógica deductiva para analizar numéricamente datos objetivos.

#### **2.2.6.1.2.- Aprendizaje sintético.**

Es más intuitivo y genérico que el analítico, pone de relieve la síntesis de grandes volúmenes de información mediante el pensamiento de sistemas, es decir, los empleados tratan de identificar relaciones entre asuntos, problemas y oportunidades.

#### **2.2.6.1.3.- Aprendizaje experimental.**

Este modo es un enfoque metodológico racional basado en realizar pequeños experimentos y vigilar los resultados.

#### **2.2.6.1.4.- Aprendizaje interactivo.**

Consiste en aprender en la práctica, en vez de usar procedimientos metodológicos sistemáticos; el aprendizaje, ocurre principalmente por el intercambio de información y es más intuitivo e inductivo.

#### **2.2.6.1.5.- Aprendizaje estructural.**

Es un enfoque metodológico basado en el uso de rutinas organizacionales, estos son procedimientos estandarizados que especifican cómo llevar a cabo tareas y papeles. Las personas aprenden de las rutinas, ya que centran la atención, institucionalizan las normas y generan vocabulario congruente.

#### **2.2.6.2.6.- Aprendizaje institucional.**

Es un proceso inductivo en el que las organizaciones comparen y modelan valores, creencias y practicas provenientes del ambiente externo o de los altos ejecutivos. Los empleados aprenden al observar los ejemplos de esas fuentes, la

socialización y la asesoría desempeña un papel significativo en el aprendizaje institucional.

#### **2.2.6.2.- Características del aprendizaje organizacional.**

Las siguientes características serán descritas a partir del enfoque de **Senge, P.**, el cual establece que el aprendizaje organizacional comprende:

##### **2.2.6.2.1.- Pensamiento sistémico.**

**Senge, P. (2004).** Establece que “el pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos desarrollados para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos” (Pág.15). Por lo tanto, el pensamiento sistémico es en esencia la actitud del ser humano, se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar.

El pensamiento sistémico es un modo de análisis en el que se evalúan todas las partes que se interrelacionan y que a su vez conforman una situación hasta lograr una mayor conciencia de los sucesos y del porqué.

##### **2.2.6.2.2.- Dominio personal.**

De acuerdo con **Senge, P. (2004).** El dominio personal “es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad de la organización inteligente” (Pág.16).

Esta disciplina comienza por aclarar las cosas que de verdad nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones. Es de considerar, que las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden, el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional, pero no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

#### **2.2.6.2.3.- Modelos mentales.**

Según **Senge, P. (2004)**. Los modelos mentales “son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar” (Pág.17). En relación a ello, los modelos mentales son todas aquellas imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, de los demás, de las instituciones y de todos los aspectos de nuestras relaciones con nuestro entorno.

Los modelos mentales también constituyen un mecanismo a escala del pensamiento, mediante el cual un ser humano, intenta explicar cómo funciona el mundo real, es decir, es un tipo de representación de la realidad externa.

#### **2.2.6.2.4.- Construcción de una visión compartida.**

**Senge, P. (2004)**. Establece que la práctica de la visión compartida “supone aptitudes para configurar las visiones del futuro compartidas, que propicien un compromiso genuino antes que un acatamiento” (Pág.19). La visión compartida comienza con una declaración sobre algo que queremos alcanzar, de ahí que la llamemos visión, es algo que aún no tenemos, y cuya consecución no depende únicamente de uno mismo, sino que requiere la acción y el compromiso de otros, de ahí que sea compartida.

Por lo tanto en un contexto organizacional, la visión compartida comprende la declaración de un objetivo que queremos alcanzar, y para cuyo éxito deben estar alineadas otras personas, o incluso toda la organización.

#### **2.2.6.2.5.- Aprendizaje en equipo.**

De acuerdo con **Senge, P. (2004)**. La disciplina del aprendizaje en equipo “comienza con el dialogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto” (Pág.19). Por lo tanto, la disciplina del aprendizaje en equipo, es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean, se construye sobre la disciplina del desarrollo de una visión compartida, esta también se construye con maestría personal.

#### **2.2.6.3.- Barreras del aprendizaje organizacional.**

Las presentes barreras del aprendizaje organizacional serán descritas desde la perspectiva de **Senge, P.**, el cual expone que dentro de las barreras que limitan un efectivo aprendizaje organizacional se encuentran:

##### **2.2.6.3.1.- Yo soy mi puesto.**

**Senge, P. (2004)**. Afirma que:

Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes. Más aún, cuando los resultados son decepcionantes, resulta difícil saber por qué. Solo se puede suponer que alguien cometió una falla (Pág.29).

En base a lo previamente expuesto, la barrera de “yo soy mi puesto”, se produce cuando las personas de una organización sólo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes de la organización, ni por lo que ocurre en el resto de la misma, se dificulta el aprendizaje. La falta de visión sistémica impide el necesario intercambio entre personas para que el aprendizaje se produzca.

#### **2.2.6.3.2.- El enemigo externo.**

De acuerdo con **Senge, P. (2004)**. El enemigo externo se produce “cuando nos concentramos solo en nuestra posición y no vemos que nuestros actos la trascienden. Cuando estos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos nuevos problemas tienen un origen externo” (Pág.30). El enemigo externo se refiere a la práctica generalizada de echar la culpa de los errores a los demás, y no reconocer nunca los propios errores, esto imposibilita la corrección de los mismos, así como el cuestionamiento de las premisas en las que se fundamentan las propias acciones, lo cual impide, de este modo, el aprendizaje.

#### **2.2.6.3.3.- La ilusión de hacerse cargo.**

Según **Senge, P. (2004)**. Señala que “a menudo la proactividad es reactividad disfrazada. Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el enemigo externo, estamos reaccionando, no importa como lo llamemos. La verdadera proactividad surge de ver como intensificamos nuestros propios problemas” (Pág.31). Por lo que esta “ilusión” consiste en pensar que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de proactividad, esto es, de hacerse cargo de los mismos y afrontarlos antes de que estallen. La agresividad es, a menudo, reactividad disfrazada, más que proactividad, y conduce al bloqueo del aprendizaje.

#### **2.2.6.3.4.- La fijación de los hechos.**

**Senge, P. (2004).** Plantea que “El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos. Si nos concentramos en los hechos, podemos predecir un hecho antes de que ocurra para tener una reacción óptima” (Pág.32).

La fijación en los hechos, consiste en prestar atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos ocultos y a largo plazo, que constituyen la causa de problemas futuros, esto condena a la organización a la reactividad, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones creativas a los problemas. El aprendizaje a nivel “generativo” es así bloqueado, quedando espacio, únicamente, para un aprendizaje “adaptativo”.

#### **2.2.6.3.5.- La parábola de la rana hervida.**

**Senge, P. (2004).** Expone que:

Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales (Pág.34).

Esta barrera hace referencia a la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. Como consecuencia de dicha incapacidad, la organización adopta medidas para adaptarse a estos últimos, pero no para adaptarse a los primeros. El resultado es, a menudo, que

para cuando se da cuenta de éstos ya es demasiado tarde y, entonces, no tiene tiempo de adaptarse, por lo tanto, su ceguera le impide aprender y prepararse para el futuro.

#### **2.2.6.3.6.- La ilusión de que “se aprende con la experiencia”.**

Según **Senge, P. (2004)**. Afirma que uno de los dilemas que afrontan las organizaciones se basa en que “se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes” (Pág.35). En este sentido, muchas organizaciones asumen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que, en muchas ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de determinados actos o decisiones importantes. La creencia de que la experiencia directa constituye la fuente principal de aprendizaje, puede impedir la comprensión de muchos fenómenos que tienen efectos a largo plazo, limitando, por lo tanto, la capacidad de aprendizaje real de la organización.

#### **2.2.6.3.7.- El mito del equipo administrativo.**

De acuerdo con **Senge, P. (2004)**. “Para batallar contra estos dilemas y problemas se recurre al equipo administrativo, un grupo escogido de managers enérgicos y experimentados que representan las diversas funciones y pericias de la organización” (Pág.36). Este mito, se concreta en la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas, esta creencia puede obstaculizar claramente el aprendizaje, en aquellos casos en que el equipo directivo no tenga capacidad para resolver determinados problemas. En estos casos, resulta más inteligente y constructivo reconocer con humildad la propia limitación para hacer frente al problema o problemas planteados.



#### **2.2.6.4.- Importancia del aprendizaje organizacional.**

De acuerdo con **Vera, M. y Ospina, Y. (2016)**. “El aprendizaje organizacional es la integración de las acciones realizadas por todos los miembros de una organización que genera resultados a futuro” (Pág.23). El trabajo en equipo es la mejor herramienta para obtener resultados; solo las organizaciones verdaderamente hábiles forman a su talento humano para el trabajo en equipo.

Cada integrante del talento humano que se identifica con la razón de ser del aprendizaje organizacional en su empresa, ofrece responsabilidad y su compromiso con los demás miembros del equipo de trabajo y con la función que cumplen dentro del mismo. Hay organizaciones que buscan crecer y otras que se mantienen. La competencia hace que la misma organización innove, venda o preste un mejor servicio. Uno de los retos de las organizaciones hoy en día es convertirse en entes que aprenden, con capacidad de generar autoconocimiento, que tengan respuesta dinámica al medio ambiente que les rodea, con esto logran explotar la creatividad y habilidades de los empleados.

En este sentido, sé parte de la razón de que las empresas deben progresar en un mundo cada vez más cambiante y que evoluciona rápidamente; por tanto, el aprendizaje organizacional es una herramienta valiosa e indispensable para mantenerse en el mercado y prevalecer sobre los demás competidores.

#### **2.2.7.- Conocimiento.**

**El Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. (2008)**. Define al conocimiento como “una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual e interiorización experta que proporciona un marco para la evaluación e inserción de nuevas experiencias en las actividades desarrolladas dentro de la organización” (Pág.70).

Este proceso se origina y es aplicada en la mente de las personas; el conocimiento de las personas en forma de modelos mentales, esquemas y escritos provee al ser humano de la capacidad de trabajar, es por ello que el conocimiento es la facultad con la que nos relacionamos con el mundo exterior, o el conjunto de saberes sobre un tema o sobre una ciencia.

### **2.2.7.1.- Tipología del conocimiento.**

En la literatura sobre la dirección estratégica, la naturaleza del conocimiento se ha clasificado y definido de varias maneras, aun cuando ha sido preponderadamente bivalente (tácito y explícito) también se presentan otras clasificaciones del conocimiento.

#### **2.2.7.1.1.- Conocimiento tácito y explícito.**

De acuerdo con el **Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. (2008)**. Define al conocimiento tácito como “un conocimiento acumulado por el hombre, el cual es difícil de articular y expresar formalmente, por lo que adquiere un alto poder intuitivo” (Pág.73). Este es un conocimiento que se compone por ideas, intuiciones y habilidades, que está internamente incorporado en las personas, que influye en su manera de comportarse y que se manifiesta a través de su aplicación.

Por ello es mucho más difícil compartirlo, puesto que en la mayoría de las ocasiones no es fácil articularlo y esto hace que su transferencia entre las personas sea lenta, costosa e incierta.

Así mismo el **Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. (2008)**. Señala que el conocimiento explícito es “aquella información documentada que facilita la acción” (Pág.73). Es el tipo de conocimiento al que la cultura

occidental ha prestado más importancia por ser relativamente más sencillo de documentar y compartir usando números y palabras, y es el que mejor se adapta al paradigma de la organización como una máquina de procesar información.

Este conocimiento puede ser comunicado o transmitido de un individuo a otro mediante un lenguaje formal y sistemático, de manera que quien lo reciba llegue a obtener el mismo conocimiento que el emisor, sin que su transferencia lo destruya o desgaste.

#### **2.2.7.1.2.- Conocimiento individual y colectivo.**

Según el **Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. (2008)**. Afirma que el conocimiento “siempre comienza en el individuo y posteriormente se convierte en conocimiento colectivo al ser puestos a disposición de toda la organización” (Pág73). En este sentido, el conocimiento individual es el conjunto de los resultados de todas y cada una de las averiguaciones ejercidas por nuestras facultades mentales e intelectuales acerca de las cualidades y relaciones de las cosas que hemos percibido por medio de nuestros sentidos.

De igual manera el **Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. (2008)**. Establece que el conocimiento colectivo “consiste en los principios de la empresa, las rutinas y prácticas, el esquema directivo de la alta dirección, la cultura organizacional y el consenso de experiencias pasadas, metas y misiones” (Pág.74). Por lo que el conocimiento colectivo es lo correspondiente al conjunto de conocimientos individuales de una colectividad de individuos.

#### **2.2.7.1.3.- Conocimiento externo e interno.**

Citando al **Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. (2008)**. El conocimiento externo “es aquel que no es único o exclusivo de una

empresa, sino que existe en el entorno, por lo que se le considera un bien público” (Pág.74). El conocimiento externo es aquel que utiliza una organización para relacionarse con otras organizaciones.

De igual manta el **Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. (2008)**. Afirma que el conocimiento interno “es difícil de conseguir en el mercado y es característico de cada organización” (Pág.74). Es de considerar, que el conocimiento generado dentro de la empresa es especialmente valioso, ya que tiende a ser único y específico y con un gran componente tácito, por lo que es más difícil para los competidores imitarlo. Por lo que el conocimiento interno es aquel que es crítico para el correcto funcionamiento de una organización, o dicho de otra manera, es aquel conocimiento sin el cual será imposible que la organización funcionase.

#### **2.2.8.- Comunicación.**

De acuerdo con **Chiavenato, I. (2005)**. La comunicación “implica la transferencia de información y significado de una persona a otra” (Pág.87). Este es el proceso que permite relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras y fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si este no está al nivel esperado.

Es por ello, que la comunicación puede ser entendida como el proceso mediante el cual el emisor y el receptor, establecen una conexión en un momento y espacio determinado para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

### **2.2.8.1.- Proceso de comunicación.**

Según **Chiavenato, I. (2005)**. “Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe” (Pág.87). Una sola persona no puede establecer el proceso de comunicación, puesto que el acto de comunicarse solo puede completarse cuando existe un receptor.

El proceso de comunicación exige que antes de que esta se lleve a cabo, debe existir un propósito expresado como un mensaje para transmitirlo, este pasa entre una fuente (Transmisor) y un receptor. El mensaje se convierte en una forma simbólica (Codificación), que pasa a través de algún medio (Canal) al receptor, quien traduce de nuevo el mensaje del transmisor (Proceso denominado decodificación), el resultado es la transferencia de significados de una persona a otra.

Es importante resaltar que todo proceso es susceptible al ruido (alteraciones que interfieren con la transmisión, la recepción o la retroalimentación de un mensaje). Cualquier cosa que interfiera con la comprensión; puede ser ruido y este puede crear distorsión en cualquier punto del proceso de comunicación.

### **2.2.8.2.- Barreras de la comunicación.**

El proceso de comunicación humana está sujeto a lluvias y tempestades, pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas. Estas variables intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado. Las barreras de comunicación pueden ser personales, físicas y semánticas.

#### **2.2.8.2.1.- Barreras personales.**

Citando a **Chiavenato, I. (2005)**. Las barreras personales son las “interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo” (Pág.93). Estas barreras se producen cuando emitimos juicios sobre una persona (a la que no conocemos aún) en base a la idea que tenemos del grupo al que pertenece. Las barreras más comunes de trabajo son la escucha deficiente, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales; estas barreras pueden limitar o distorsionar la comunicación entre las demás personas.

#### **2.2.8.2.2.- Barreras físicas.**

**Chiavenato, I. (2005)**. Señala que las barreras físicas “son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación” (Pág.94). Estas barreras pueden fácilmente ser evitadas, y las mismas pueden ser producidas por ruidos, murmullos, trabajos que puedan distraer, distancia física entre las personas y el destino, etc., que pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje por el receptor.

#### **2.2.8.2.3.- Barreras semánticas.**

De acuerdo con **Chiavenato, I. (2005)**. Las barreras semánticas “son las limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación” (Pág.94). Estas barreras surgen en la comunicación debido a una incorrecta interpretación de los signos del código, por ejemplo hablar en un idioma que no dominamos o emplear una terminología muy técnica que desconocemos.

### **2.2.9.- Cultura organizacional.**

Según **Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003)**. Afirman que la cultura organizacional es “el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos” (Pág.30).

La cultura organizacional en este sentido, representa la suma de las tradiciones, costumbres y significados que hace a una compañía especial. Permite establecer el carácter y la forma de ser de una organización, ya que engloba la visión que implantan los responsables de la empresa, su influencia, políticas, normas éticas y un estilo particular que las hace diferentes ante los demás.

### **2.2.10.- Retroalimentación (FeedBack).**

Citando a **Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003)**. Definen a la retroalimentación (FeedBack) como “la información objetiva acerca del rendimiento individual o colectivo que se comparte con quienes pueden mejorar la situación” (Pág.199). La retroalimentación es toda aquella información que da respuesta a la forma en la que se está desarrollando un determinado trabajo, y puede ser usado para confirmar o corregir su rendimiento.

### **2.3.- Bases legales.**

Las bases legales, son todas aquellas leyes orgánicas las cuales deben guardar una relación con la investigación de estudio, los artículos deben ser copiados tal como son y por ultimo parafrasearlo con la relación que tiene con la investigación. De acuerdo con la normativa legal, que sustenta el trabajo de grado se encuentra:

**2.3.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. Marzo 24 del 2000. Caracas, Venezuela.**

TÍTULO III

DE LOS DERECHOS HUMANOS Y GARANTIAS, Y DE LOS DEBERES

CAPÍTULO III

De los Derechos Civiles

**Artículo 57.** Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura.

Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa.

Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades.

**Artículo 58.** La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.



## CAPÍTULO V

### De los Derechos Sociales y de las Familias

**Artículo 83.** La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

**Artículo 84.** Para garantizar el derecho a la salud, el Estado creará, ejercerá la rectoría y gestionará un sistema público nacional de salud, de carácter intersectorial, descentralizado y participativo, integrado al sistema de seguridad social, regido por los principios de gratuidad, universalidad, integralidad, equidad, integración social y solidaridad. El sistema público nacional de salud dará prioridad a la promoción de la salud y a la prevención de las enfermedades, garantizando tratamiento oportuno y rehabilitación de calidad. Los bienes y servicios públicos de salud son propiedad del Estado y no podrán ser privatizados. La comunidad organizada tiene el derecho y el deber de participar en la toma de decisiones sobre la planificación, ejecución y control de la política específica en las instituciones públicas de salud.

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

## CAPÍTULO IV

### De los Derechos Culturales y Educativos

**Artículo 110.** El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

**Análisis.** Los presentes artículos se relacionan, de modo que permitan a sus empleados, mantener una buena comunicación y así conducir la información de manera eficiente y eficaz entre el personal que labora en dicho centro clínico, para así lograr alcanzar las metas previstas por el mismo; permitiendo a su vez, suministrar a cualquier ciudadano, documentos probatorios que contengan información de interés a la comunidad referente a los registros contables y haciendo énfasis en el deber de los ciudadanos en participar en la promoción y defensa de la salud.

**2.3.2.- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos Gaceta Oficial N° 2.818  
Extraordinaria del 1° de Julio de 1981.**

TÍTULO II  
DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA  
CAPÍTULO I  
Disposiciones generales

**Artículo 30.** La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad.

Las autoridades superiores de cada organismo velarán por el cumplimiento de estos preceptos cuando deban resolver cuestiones relativas a las normas de procedimiento.

**Análisis.** De este artículo se desprenden los principios rectores de la actividad de la administración en general, por los cuales en toda entidad ya sea pública o privada, la actividad administrativa debe ser eficaz y con la mayor celeridad posible para dar la información requerida al momento y tramitar lo conducente a resolver cualquier conflicto que se presente en el lugar de trabajo.

**2.3.3.- Ley Orgánica del Trabajo, de Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT).  
Gaceta Oficial N° 6.076, Extraordinaria del 7 de Mayo de 2012.**

TÍTULO I

NORMAS Y PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES

CAPÍTULO II

Principios Rectores.

**Artículo 20.** El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

CAPÍTULO III

Del derecho al trabajo y del deber de trabajar.

**Artículo 26.** Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la Ley que rige la materia.

El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

## CAPÍTULO V

### De las Personas en el Derecho del Trabajo

**Artículo 35.** Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado.

**Artículo 45.** Para los fines de esta Ley se entenderá por entidad de trabajo lo siguiente:

- a) La empresa o unidad de producción de bienes o servicios constituida para realizar una actividad económica de cualquier naturaleza o importancia.
- b) El establecimiento o la reunión de medios materiales y de trabajadores y trabajadoras permanentes que laboran en un mismo lugar, en una misma tarea y que tienen una dirección técnica común.
- c) Toda combinación de factores de la producción sin personalidad jurídica propia, ni organización permanente que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica.
- d) Toda actividad que envuelva la prestación del trabajo en cualquiera condiciones.
- e) Los órganos y entes del Estado prestadores de servicio.

TÍTULO V  
DE LA FORMACIÓN COLECTIVA, INTEGRAL, CONTINUA Y  
PERMANENTE DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS  
EN EL PROCESO SOCIAL DE TRABAJO

CAPÍTULO I

Disposiciones Generales

**Artículo 293.** La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la creación y justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales y amante de la paz establecida en el texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.

**Artículo 294.** A los efectos de esta Ley se concibe como formación colectiva, integral, continua y permanente, la realizada por los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo, desarrollando integralmente los aspectos cognitivos, efectivos y prácticos, superando la fragmentación del saber, el conocimiento y la división entre las actividades manuales e intelectuales.

**Artículo 295.** La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos.

**Artículo 296.** La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consiente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural

que nos conduzca a la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.

**Artículo 297.** La investigación científica, técnica y tecnológica generada desde el proceso social de trabajo en el marco de la formación colectiva, estará orientada hacia la producción de invenciones, e innovaciones y modelos de gestión productiva, vinculadas al desarrollo endógeno, productivo y sustentable en función de optimizar la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo en correspondencia con la realidad regional y nacional, asegurando la justa distribución de la riqueza.

**Artículo 314.** En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y la trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción

**Artículo 316.** Los patronos y patronas, podrán otorgar permisos a los trabajadores y trabajadoras que cursen estudios.

**Artículo 317.** Los patronos o patronas facilitaran la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo.

**Artículo 318.** A los fines de institucionalizar la formación colectiva, integral, continua y permanente de la clase trabajadora, los trabajadores y las trabajadoras, los patronos o patronas, así como las organizaciones propias de los trabajadores y trabajadoras, podrán firmar convenios con instituciones educativas que faciliten dicho proceso, con preferencia de aquellas especializadas a nivel universitario en la

educación de los trabajadores y las trabajadoras, en el marco de los planes de desarrollo económico y social de la Nación

**Análisis.** Los presentes artículos establecen que se deben garantizar los derechos de los trabajadores como personas, con la finalidad de brindar su entrenamiento o aprendizaje requerido para el cargo a ocupar; también permite establecer que el empleado sea capaz de tomar decisiones dentro de su lugar de trabajo, así mismo se expresa la importancia que presenta la relación entre la educación y el trabajo como procesos fundamentales para poder promover la construcción de una sociedad firme en donde se puedan satisfacer las necesidades del pueblo. Finalmente, la LOTTT promueve y protege la iniciativa popular en el trabajo, facilitando el desarrollo de entidades de trabajo de propiedad social y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo gestionadas en forma participativa y protagónica por los trabajadores y las trabajadoras.

**2.3.4.- Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Gaceta Oficial N° 38.236, Extraordinaria del 26 de Julio de 2005.**

## TÍTULO I

### DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

#### CAPÍTULO I

##### Del objeto y Ámbito de aplicación de esta ley

**Artículo 1.** El objeto de la presente Ley es:

- 1) Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras,



condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

- 2) Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
- 3) Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.
- 4) Establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.
- 5) Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.
- 6) Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

**Artículo 4.** Las disposiciones de esta Ley son aplicables a los trabajos efectuados bajo relación de dependencia por cuenta de un empleador o empleadora, cualesquiera sea su naturaleza, el lugar donde se ejecute, persiga o no fines de lucro, sean públicos o privados existentes o que se establezcan en el territorio de la República, y en general toda prestación de servicios personales donde haya patronos o patronas y trabajadores o trabajadoras, sea cual fuere la forma que adopte, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley. Quedan expresamente incluidos en el ámbito de aplicación de esta Ley el trabajo a domicilio, doméstico y de conserjería.

Quienes desempeñen sus labores en cooperativas u otras formas asociativas, comunitarias, de carácter productivo o de servicio estarán amparados por las disposiciones de la presente Ley.

Se exceptúan del ámbito de aplicación de esta Ley, los miembros de la Fuerza Armada Nacional de conformidad con lo dispuesto en el artículo 328 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

A los efectos de las materias de promoción de la seguridad y la salud en el trabajo y de la prevención de los accidentes de trabajo y de las enfermedades ocupacionales y otras materias compatibles, así como el estímulo e incentivos de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, las disposiciones de la presente Ley también son aplicables a las actividades desarrolladas por los trabajadores y trabajadoras no dependientes.

A estos mismos efectos, cuando la ley, los reglamentos o normas técnicas se refieran a trabajadores y trabajadoras, comprenden también a trabajadores y trabajadoras no dependientes cuando sea compatible con la naturaleza de sus labores.

TÍTULO IV  
DE LOS DERECHOS Y DEBERES  
CAPÍTULO I

Derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras

**Artículo 53.** Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

- 1) Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.
  
- 2) Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.
  
- 3) No ser sometido a condiciones de trabajo peligrosas o insalubres que, de acuerdo a los avances técnicos y científicos existentes, puedan ser eliminadas o atenuadas con modificaciones al proceso productivo o las instalaciones o puestos de trabajo o mediante protecciones colectivas. Cuando lo anterior no

sea posible, a ser provisto de los implementos y equipos de protección personal adecuados a las condiciones de trabajo presentes en su puesto de trabajo y a las labores desempeñadas de acuerdo a lo establecido en la presente Ley, su Reglamento y las convenciones colectivas.

- 4) Denunciar las condiciones inseguras o insalubres de trabajo ante el supervisor inmediato, el empleador o empleadora, el sindicato, el Comité de Seguridad y Salud Laboral, y el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales; y a recibir oportuna respuesta.
- 5) Acompañar a los funcionarios o funcionarias de inspección cuando éstos realicen su labor inspectora en las empresas, establecimientos o explotaciones.
- 6) Ser reubicados de sus puestos de trabajo o a la adecuación de sus tareas por razones de salud, rehabilitación o reinserción laboral.
- 7) Participar activamente en los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
- 8) Expresar libremente sus ideas y opiniones, y organizarse para la defensa del derecho a la vida, a la salud y a la seguridad en el trabajo.
- 9) Ser protegidos del despido o cualquier otro tipo de sanción por haber hecho uso de los derechos consagrados en esta Ley y demás normas que regulen la materia.
- 10) Recibir oportunamente las prestaciones e indemnizaciones contempladas en esta Ley.

**Artículo 54.** Son deberes de los Trabajadores y las Trabajadoras:

- 1) Ejercer las labores derivadas de su contrato de trabajo con sujeción a las normas de seguridad y salud en el trabajo no solo en defensa de su propia seguridad y salud sino también con respecto a los demás trabajadores y trabajadoras y en resguardo de las instalaciones donde labora.
- 2) Hacer buen uso y cuidar las instalaciones de saneamiento básico, así como también las instalaciones y comodidades para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas y en general, de todas las instalaciones de servicio social.
- 3) Mantener las condiciones de orden y limpieza en su puesto de trabajo.
- 4) Acatar las instrucciones, advertencias y enseñanzas que se le impartieren en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- 5) Cumplir con las normas e instrucciones del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido por la empresa.
- 6) Participar activamente en los programas de recreación, uso del tiempo libre, descanso y turismo social.
- 7) Denunciar ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, cualquier violación a las condiciones y medio ambiente de trabajo, cuando el hecho lo requiera o en todo caso en que el empleador o empleadora no corrija oportunamente las deficiencias denunciadas.

**Análisis.** Conforme a los siguientes artículos se desprende las innovaciones donde el Estado quiere mantener una estricta vigilancia y control de las medidas de seguridad que las empresas y organismos implementen en beneficio de los trabajadores. Otro de los elementos innovadores de esta Ley, es la participación activa del trabajador en los procesos de control y aplicación de la misma, conocer los derechos y deberes de los trabajadores y los empleadores para una mejor comunicación y atmósfera laboral.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico constituye, de acuerdo a **Balestrini, M. (2006)**:

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, con el propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (Pág.125).

#### **3.1.- Tipo de investigación.**

De acuerdo al tipo de investigación seleccionado en el siguiente estudio, se determinaron los pasos a seguir en el mismo, en cuanto a la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos, a fin de fijar el enfoque de la investigación mediante los instrumentos de recolección de información, al igual que la manera en que se analizan los datos recaudados. De acuerdo a **Arias, F. (2016)**:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de conocer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos a que se refiere (Pág.24).

En base a lo previamente expuesto, el tipo de investigación empleado en el presente estudio es descriptiva. El propósito de la investigación descriptiva es el de llegar a conocer, las condiciones predominantes en el objeto de estudio, a través de la

descripción exacta de las actividades, procesos y personas. Su fin no se limita únicamente a la recolección de datos, sino también a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables; por lo tanto, esta investigación se basa en la recolección de datos sobre diferentes aspectos relacionados con el aprendizaje organizacional como estrategia para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A., es decir, una medición y análisis de los indicadores de la misma

### **3.2.- Diseño de la investigación.**

De acuerdo a **Balestrini, M. (2006)**, “un diseño de investigación se define como un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogidas de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos” (Pág.131). Por lo tanto, a través del diseño de investigación se señalaron los planes o estrategias a emplear para alcanzar los objetivos de estudio y a su vez dar respuesta a cada una de las interrogantes de conocimiento que se han planteado.

El Diseño de investigación de campo, según **Arias, F. (2016)**, “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (Pág.31). En la investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo provenientes de fuentes bibliográficas.

Por otra parte el diseño de investigación documental, **Arias, F. (2016)**, lo define como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales” (Pág.27). En este sentido, por medio de la investigación documental, los datos secundarios recaudados a través de otras investigaciones, fueron analizados e interpretados de manera detallada junto con los



obtenidos por la investigación de campo, lo que permitió que los mismos fueran relacionados con nuestra investigación para su desarrollo.

La presente investigación corresponde a un diseño mixto, comprendido en investigación de campo y documental, ya que se realizó un estudio detallado y preciso del proceso del aprendizaje organizacional dentro del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A., a través de observaciones e indagaciones en el departamento de administración, donde se identificaron las variables que intervienen en la problemática planteada; así mismo, se recopiló información de otras fuentes, para profundizar más en el tema y facilitar su desarrollo.

### **3.3.- Población y muestra.**

#### **3.3.1.- Población.**

**Arias, F. (2016)**, define a la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (Pág.81). Por lo que podemos afirmar que la población consiste en un conjunto de individuos que poseen una característica en común.

La población de la presente investigación está representada de la siguiente manera:

#### **Cuadro N° 3. Población de la investigación**

Cargos	Nro. De Empleados
Jefe de Administración	1
Supervisor de Admisión y Facturación	1
Analista de cobranzas	1

**Cuadro N° 3. (Cont.)**

Analista de Facturación	1
Analista de Admisión Emergencia	5
Analista de Admisión Hospitalización	1
Analista de Estudios Especiales	1
Analista de Honorarios Médicos	1
Analista de Cuentas por Pagar	1
Jefe de Compras	1
Jefe de Almacenamiento	1
<b>Total de Empleados Administrativos</b>	<b>15</b>

**Fuente: Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A. (2019)**

### **3.3.2.- Muestra.**

**Balestrini, M. (2006)**, señala que la muestra “es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características peculiares, las propiedades de una población” (Pág.141).

La presente investigación contará con una Muestra 15 empleados. **Hernández, C. (2003)**, expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (Pág.69).

### **3.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **3.4.1.- Técnicas de investigación.**

**Arias, F. (2016)**, plantea que las técnicas de recolección de investigación consisten en “los procedimientos o formas particulares de obtener datos o

información” (Pág.67). En este sentido, las técnicas que se emplearon en la presente investigación se producen a través de la observación y la encuesta, las cuales fueron aplicadas a los correspondientes empleados que laboran en el departamento de administración del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.

#### **3.4.1.1.- La observación.**

**Arias, F. (2016)**, define a la observación como “Una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (Pág.69).

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya a los investigadores para obtener el mayor número de datos, esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve, ya que de lo contrario, los datos obtenidos no serían válidos.

#### **3.4.1.2.- La encuesta.**

Citando a **Arias, F. (2016)**, define a la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (Pág.72).

Por medio de la encuesta se pudo obtener la información de una manera oportuna, dado que en ella se realizan pocas y breves preguntas, lo que nos facilitó la obtención de la información pertinente en el menor tiempo posible.

### **3.4.2.- Instrumentos de recolección de datos.**

Según **Arias, F. (2016)**, los instrumentos de recolección de datos “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Pág.68). De esta manera, los instrumentos sintetizan toda la labor anterior a su aplicación, es mediante una adecuada construcción de los instrumentos de recolección de datos, como la investigación evidencia la necesaria correspondencia entre la teoría y la práctica.

Los instrumentos que se emplearon en la presente investigación, lo conformaron: el diario de campo, el cuestionario y la recolección de datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas orientadas de manera esencial a alcanzar los fines propuestos.

#### **3.4.2.1.- Diario de campo**

**Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005)**, establece que el diario de campo “es un recurso insustituible para captar la lógica subyacente a los datos y compenetrarse con la situación estudiada” (Pág.239). Dado que el diario de campo es apropiado para estudios de investigación de campo, esta constituye la mejor manera de registrar la información en el momento y en la situación en que se está dando la conducta, así, se es más objetivo al registrar la información.

Es importante destacar, que por medio del diario de campo se pudo registrar sin ayuda de algún método técnico, toda la información necesaria para determinar la problemática planteada referente al aprendizaje organizacional en el departamento de administración, considerando únicamente los aspectos más relevantes referidos a la variable de estudio.

#### **3.4.2.2.- El cuestionario.**

**Balestrini, M. (2006)**, considera al cuestionario como:

Un medio de comunicación escrito y básico, que facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema de estudio (Pág.155).

En este sentido, se realizó una encuesta a los 15 empleados que conforman el departamento de administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A., lo que sirvió como base para determinar si el mismo contaba con las cualidades que representan el aprendizaje organizacional

#### **3.4.2.3.- Recolección de datos secundarios.**

La investigación empleó la fuente secundaria, de acuerdo a **Méndez, C. (2011)**, “información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” (Pág.248). De modo, que parte de esta información se obtuvo por medio de trabajos de grado relacionados al aprendizaje organizacional, para la optimización y desarrollo del capital humano y así lograr una mejor competitividad en sus actividades.

#### **3.5.- Técnica de análisis y procesamiento de datos.**

Para el análisis de datos, se procedió a través de una estadística descriptiva tanto en el análisis cuantitativo como cualitativo, que fueron necesarias para el análisis y recolección de los datos obtenidos a lo largo de la investigación.

Luego de aplicar el cuestionario, los datos recolectados fueron confirmados y cotejados con las preguntas planteadas en el mismo, de este modo se realizó un análisis descriptivo de dichos datos obtenidos, y luego fueron tabulados y ordenados para una mejor comprensión. Para la presentación de los resultados, estos han sido desarrollados por medio de gráficas circulares, a fin de visualizar de forma más clara y precisa los resultados obtenidos durante la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Según **Balestrini, M. (2006)** “el análisis e interpretación de datos implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (Pág.169). En este sentido, es importante señalar que dicho proceso es concluido por medio de la tabulación y representación gráfica de los datos obtenidos, a través de la aplicación de los instrumentos descritos sobre la muestra seleccionada, con el propósito de sustentar la factibilidad de los objetivos de la investigación.

#### **4.1.- Aspectos generales de la empresa.**

##### **4.1.1.- Reseña histórica del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.**

El Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A., es una organización privada, creada para servirles a las personas, familia y comunidad en el campo de la asistencia médica.

Esta institución surge, ante la necesidad de constituir un Centro Privado de Servicio Médico, que satisficiera todas las expectativas de la población del sur del estado Anzoátegui en lo referente a recurso médico más especializado y actualizado, un servicio digno y a la altura de sus clientes.

Es así, como el Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A., inicia sus actividades a mediados de 1.999. Cabe destacar, que es una empresa, ejemplo de seriedad, respeto y eficiencia en el cumplimiento de sus obligaciones.

Desde sus inicios en el Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A., han sabido combinar una moderna infraestructura, cuyo diseño arquitectónico permite a los usuarios una estancia con relajación y confort; con un personal más calificado, más humano y un novedoso principio de medicina integral, agrupando en las instalaciones todas las especialidades médicas del momento y los servicios asistenciales más modernos.

Hoy por hoy, dentro del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A., se continua desarrollando este enfoque de medicina integral, gracias a sus médicos, los cuales día a día se actualizan en sus diferentes especialidades, por lo cual están capacitados para atender cualquier patología, desde la más sencilla hasta la más compleja, por otro lado están respaldados por un equipo técnico y de vanguardia; operando la más moderna tecnología para estudios especiales (laboratorios, imageneología, nutrición, etc.)

#### **4.1.2.- Misión de la empresa.**

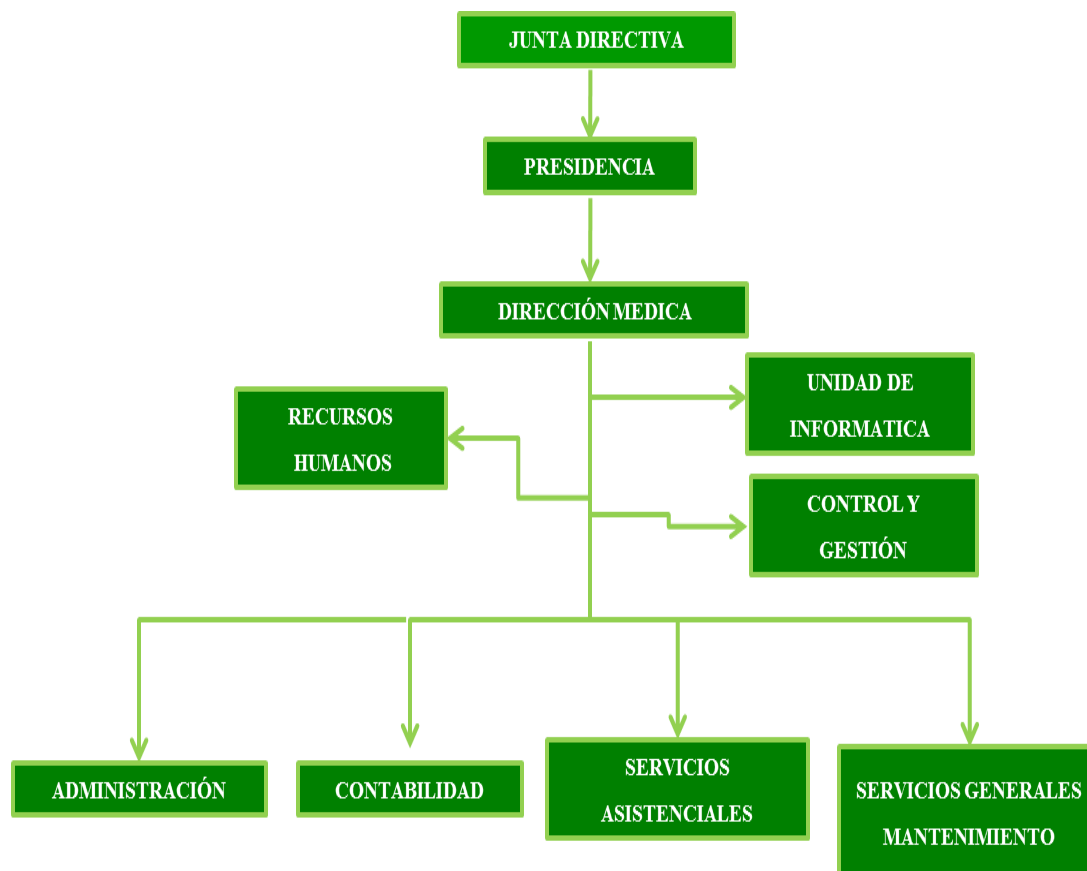
Su misión es proveer a los pacientes y usuarios en general, de servicios de atención medica integral de carácter privado, a través de los procesos de atención de emergencias, servicios de cirugía y hospitalización, entre otros, garantizando asistencia médica oportuna, uso de equipos de alta tecnología, profesionalismo y calidad humana, tomando en cuenta los intereses de pacientes, los usuarios en general, los trabajadores y la junta directiva.



#### 4.1.3.- Visión de la empresa.

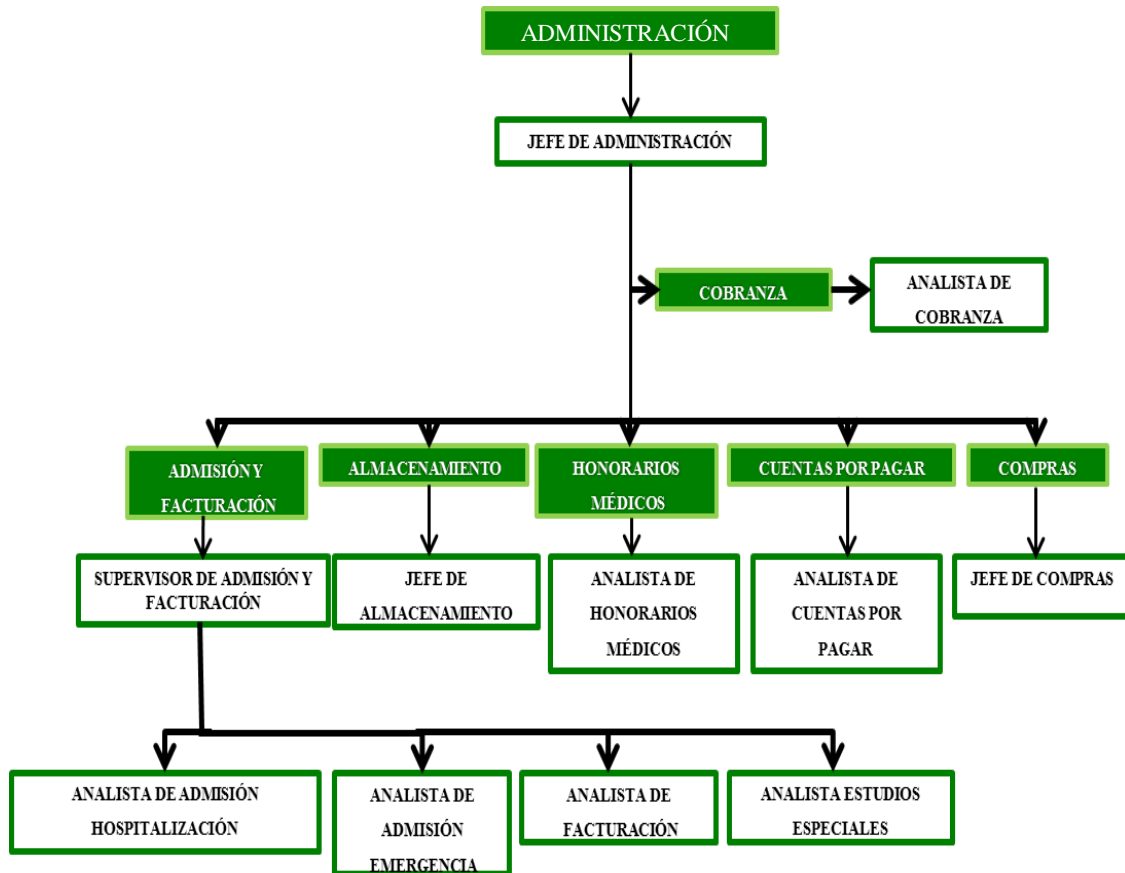
Consolidarse como uno de los centros de asistencia médica más prestigiosos y competitivos de la zona oriental, que liderase un proceso de cambio en el área de la salud, reconocidos por la excelencia en la atención integral a sus pacientes y usuarios en general, y la disponibilidad de equipos de alta tecnología.

#### 4.1.4.- Estructura Organizativa de la empresa.



**Gráfico N° 1. Organigrama de la empresa.** Fuente: Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A. (2019)

#### 4.1.5.- Estructura organizativa del departamento administrativo.



**Gráfico N° 2. Organigrama del departamento administrativo de la empresa.**

Fuente: Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A. (2019)

## **4.2.- Presentación y análisis de los resultados.**

### **4.2.1 Identificar las características del aprendizaje organizacional existente en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.**

Para el cumplimiento del primer objetivo, donde identifican las características del aprendizaje organizacional presente en el departamento administrativo de la clínica Paraco, tomando en consideración el enfoque de Peter Senge, el cual busca el desarrollo de organizaciones inteligentes por medio del cultivo y dominio de 5 disciplinas esenciales, se determinará como el personal administrativo se desempeña y desenvuelve en el ejercicio de sus actividades laborales; para ello, es indispensable conocer como ocurre el intercambio de conocimientos entre compañeros de trabajo, si están todos encaminados hacia un mismo objetivo y si realmente existe un proceso evaluativo que permita el reconocimiento tanto de fortalezas y capacidades como de debilidades y prejuicios.

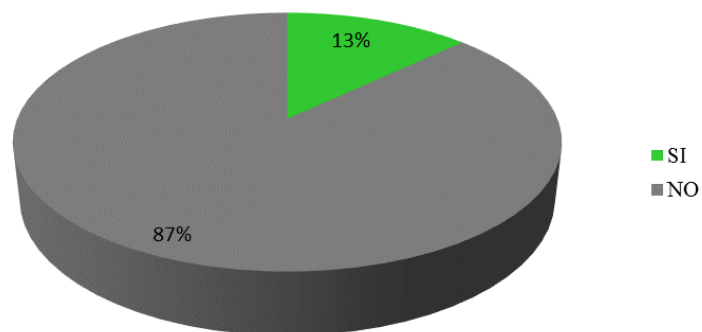
Las 5 disciplinas que permitirán la identificación de las características son: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistemático; que a pesar de que el desarrollo de estas se dio de forma individual, al practicarlas en conjunto darán una dimensión vital para el nacimiento de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para el perfeccionamiento de habilidades que permitan el logro de sus mayores aspiraciones. A continuación fueron realizadas por medio de una encuesta, unas preguntas al personal del departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.

**Pregunta N° 1.** ¿Considera que el desempeño laboral de sus compañeros se ha visto alguna vez afectado por factores ajenos al trabajo?

**Cuadro N° 4. Dominio personal.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**



**Gráfico N° 3. Dominio Personal.** Fuente: Maestre y Martínez (2019)

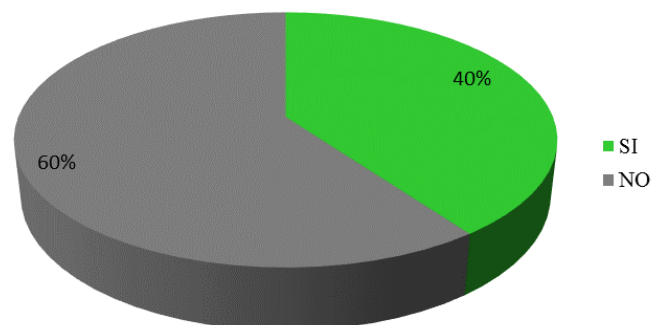
**Análisis:** Como se puede apreciar en la presente gráfica, el 87% de los encuestados establecieron que los factores ajenos no generan ninguna influencia en el desempeño laboral de sus compañeros, mientras que el otro 13% señala lo opuesto; esto indica que dentro de su jornada laboral, los empleados del departamento administrativo, tienen la habilidad de concentrar sus energías y esfuerzos en sus actividades, sin dejar que los problemas o circunstancias del entorno afecten su compromiso y responsabilidad.

**Pregunta N° 2.** ¿Considera que las creencias, actitudes y percepciones respecto a clientes, productos, y entorno tiene algún efecto en la productividad del departamento?

**Cuadro N° 5 Modelos mentales.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**



**Gráfico N° 4. Modelos mentales.** Fuente: Maestre y Martínez (2019)

**Análisis:** En referencia a esta pregunta, el 60% respondió de forma negativa y el 40% de forma afirmativa; de tal manera, se presenta un escenario más polarizado, donde a pesar de que en su mayoría el personal no siente que sus prejuicios o creencias condicionen su forma de actuar hacia sus compañeros de trabajo, y por ende no limiten ni su desempeño laboral ni su visión, se puede deducir que existe incomodidad respecto a este tema, ya que una parte importante del personal demuestra por medio de su respuesta, que hace falta trabajar en este aspecto para

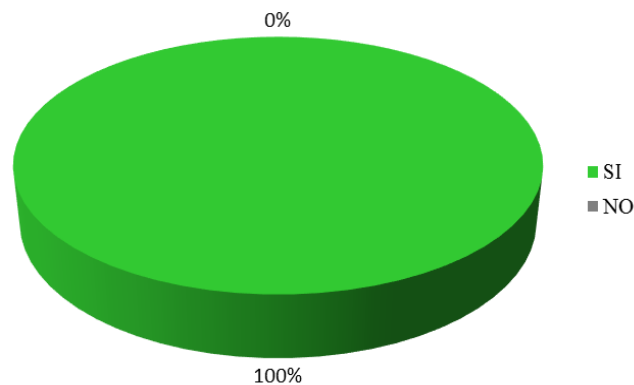
conocer, mejorar y manejar los modelos mentales o paradigmas y así promover una forma más efectiva de comunicación dentro de la empresa, sirviendo de plataforma para un óptimo crecimiento.

**Pregunta N° 3.** ¿Considera que el personal del departamento administrativo orienta su esfuerzo hacia el cumplimiento de un objetivo en común?

**Cuadro N° 6** Visión compartida.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Maestre y Martínez (2019)



**Gráfico N° 5.** Visión compartida. Fuente: Maestre y Martínez (2019)

**Análisis:** Es indispensable que en toda organización exista una coherencia en cuanto a los objetivos a cumplir, para que todas las visiones personales puedan nutrir a la central establecida por el líder de la misma, y así cada uno sienta una conexión con

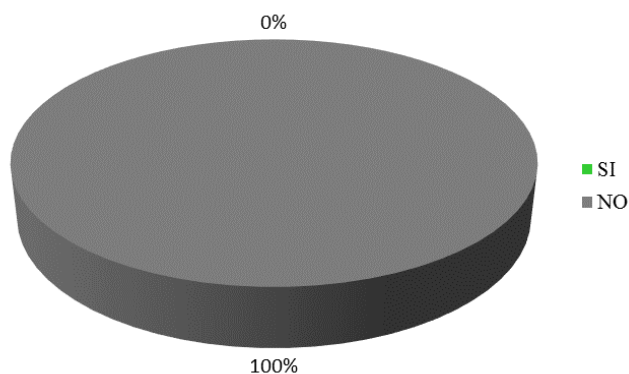
ella, permitiendo su logro; en este sentido, el personal entiende muy bien este concepto, ya que con la respuesta afirmativa del 100% de los encuestados demuestra que a pesar de las diferencias que puedan tener como departamento, siguen trabajando por un mismo fin.

**Pregunta N° 4.** ¿Se realiza dentro de la organización actividades que promuevan la cooperación y el trabajo en equipo?

**Cuadro N° 7 Aprendizaje en equipo.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**



**Gráfico N° 6. Aprendizaje en equipo.** Fuente: Maestre y Martínez (2019)

**Análisis:** En la presente pregunta el 100% de los encuestados coincide en que dentro de la empresa no se realiza ningún tiempo de actividades que fomente el trabajo en equipo, siendo esto indispensable dentro de los departamentos de una empresa, ya

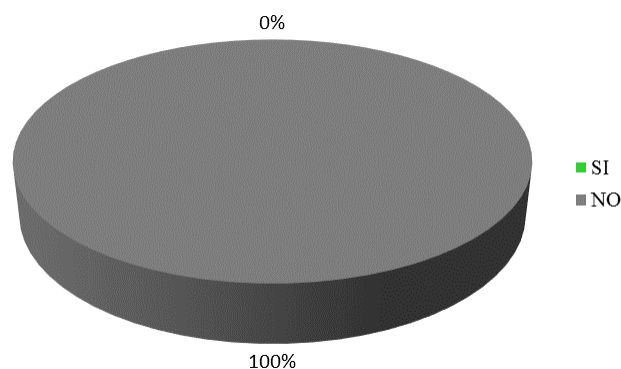
que permite crear y fortalecer la interacción y el buen entendimiento entre las partes, mejorando así la calidad del dialogo.

**Pregunta N° 5.** ¿Se han realizado dentro de la organización reuniones o actividades, donde los coordinadores del departamento administrativo describan su proceso laboral?

**Cuadro N° 8 Pensamiento sistémico.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**



**Gráfico N° 7. Pensamiento sistémico.** Fuente: Maestre y Martínez (2019)

**Análisis:** El 100% de los encuestados coincidieron en que dentro de la organización no se realizan reuniones donde los coordinadores del departamento administrativo realicen su descripción de cargo, en las que especifiquen el alcance y nivel de responsabilidad que poseen, esto representa una falla, ya que para poder entender el



proceso administrativo y poder visualizar el departamento como un conjunto, donde todos forman parte del mismo rompecabezas, es imperativo que se lleven a cabo este tipo de actividades que permitan reflejar como todo está interrelacionado, y así evitar la idea errónea de que todo funciona de forma aislada.

#### **4.2.2.- Describir las barreras que limitan el aprendizaje organizacional en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.**

Para el desarrollo del segundo objetivo, se realizó una descripción sobre las barreras del aprendizaje organizacional que se encuentran presentes en el departamento de administración, las cuales representan un obstáculo en la aplicación y cumplimiento de los objetivos de la organización, así como también a la hora de tener un alto nivel de productividad.

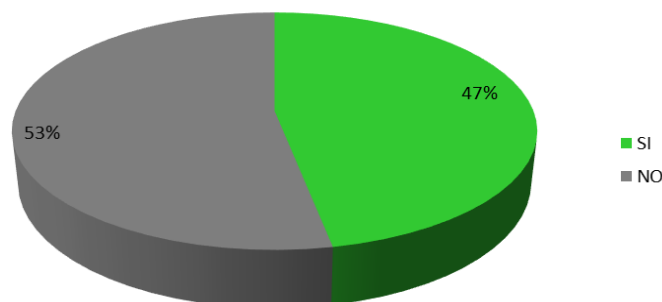
Las barreras tomadas en cuenta para la elaboración de las preguntas planteadas en el cuestionario, son las que establece Peter Senge en su libro *La 5ta Disciplina*; en el mismo, Senge expone 7 barreras: Yo soy mi puesto, el enemigo externo, la parábola de la rana hervida, la ilusión de que se aprende con la experiencia, el mito del equipo administrativo, la ilusión de hacerse cargo y la fijación de los hechos; las cuales hacen referencia tanto en los errores en los que puede incurrir una organización, como en las creencias y comportamientos que limitan el desempeño de un empleado; tomando esta información en consideración, se le realizaron las siguientes preguntas al personal administrativo por medio de una encuesta:

**Pregunta N° 6.** ¿Conoce el efecto que tiene su desempeño laboral en las actividades llevadas a cabo por sus compañeros?

**Cuadro N° 9 Efecto del desempeño laboral.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**



**Gráfico N° 8. Efectos del desempeño laboral.** Fuente: Maestre y Martínez (2019)

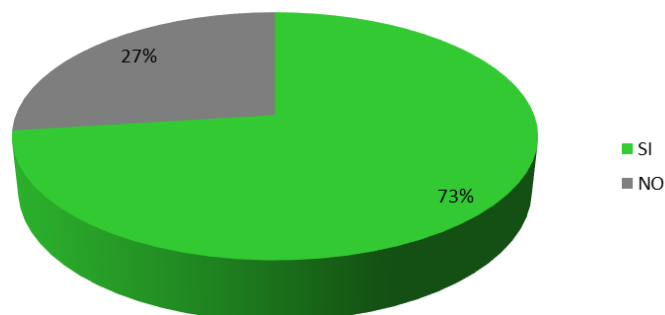
**Análisis:** En cuanto a la información suministrada por los encuestados, solo el 47% es consciente de cómo su desempeño afecta al resto de sus compañeros, mientras que el 53% del mismo lo desconoce; aquí se puede observar el pequeño margen de diferencia que existe entre ambas respuestas, donde a pesar de que una parte del departamento puede entender que para mantener una buena relación con sus compañeros de trabajo hay que saber qué acciones deben evitar para no afectarlos de manera negativa, y cuales deben fortalecer para mejorar la fluidez laboral, la mayoría aún lo desconocen, esto ocasiona que los mismos no sientan responsabilidad por las repercusiones que pueda causar su actividad en otras partes en la organización.

**Pregunta N° 7.** ¿Considera que el desarrollo de sus actividades laborales se dificulta a causa de la forma en cómo el resto del personal ejecuta sus labores?

**Cuadro N° 10 Dificultades en el desarrollo de actividades.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**



**Gráfico N° 9. Dificultades en el desarrollo de actividades.** Fuente: Maestre y Martínez (2019)

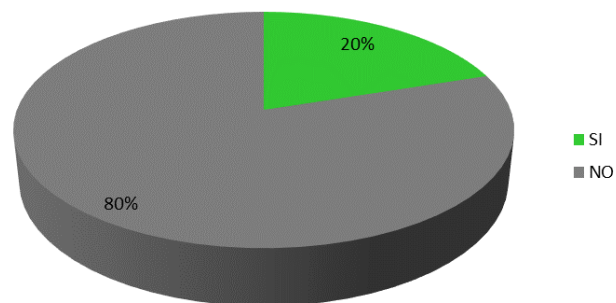
**Análisis:** El 73% del personal consultado considera que sus actividades se ven afectadas por las acciones ó por la mala práctica del resto de los empleados, y solo el 27% establece lo contrario, esto representa un obstáculo en la fluidez del proceso administrativo, ocasionalmente generado por la imposibilidad de cuestionar las acciones propias dando como resultado la presencia de unas de las barreras del aprendizaje organizacional conocida como “el enemigo externo”.

**Pregunta N° 8.** ¿Considera que el constante esfuerzo, la eficiencia, y dedicación son factores valorados en la organización?

**Cuadro N° 11 Factores valorados por la organización.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**



**Gráfico N° 10. Factores valorados por la organización.** Fuente: Maestre y Martínez (2019)

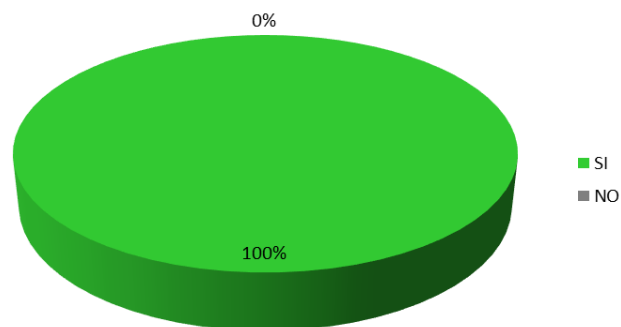
**Análisis:** Es imprescindible que en toda empresa se valore el esfuerzo de los empleados, ya que eso crea una fuerza motivacional para seguir mejorando y poder dar un buen rendimiento; en este caso el 80% de los encuestados estableció que la organización no valora estos aspectos, sin embargo el 20% expone lo contrario, dejando en evidencia el alto grado de decepción e inconformidad que sienten los empleados, que sin lugar a dudas afecta tanto la motivación, como la percepción que puedan tener estos hacia su trabajo

**Pregunta N° 9.** ¿Considera que la experiencia laboral es determinante en el desenvolvimiento que pueda tener un empleado en su puesto de trabajo?

**Cuadro N° 12 Importancia de la experiencia laboral.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	15%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**



**Gráfico N° 11. Importancia de la experiencia laboral.** Fuente: Maestre y Martínez (2019)

**Análisis:** Como se puede observar en la presente grafica el 100% de los empleados del departamento afirman que la experiencia es fundamental para poder tener dominio de un puesto de trabajo; sin embargo, esta es una creencia errónea; en muchas empresas se piensa que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que en ocasiones esto puede impedir la comprensión de ciertos fenómenos que tienen efecto a largo plazo, es decir, muchos de los actos o decisiones que se toman tienen resultados

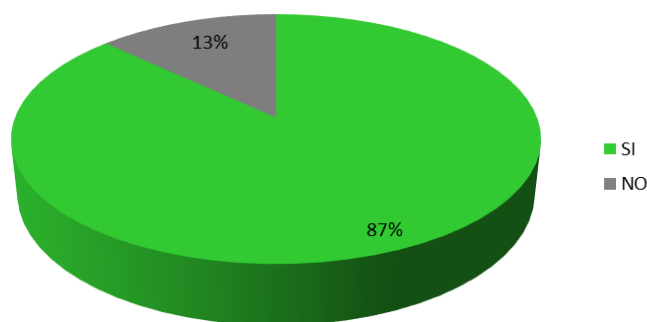
o repercusiones después de un largo tiempo y probablemente quien dio origen a esos resultados no logre verlos por sí mismo.

**Pregunta N° 10.** ¿Considera que la alta gerencia administrativa está conformada por un grupo de personas capacitadas para identificar y resolver todos los problemas?

**Cuadro N° 13 Capacidad de la gerencia administrativa.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Maestre y Martínez (2019)



**Gráfico N° 12. Capacidad de la gerencia administrativa.** Fuente: Maestre y Martínez (2019)

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos, el 87% del personal respondió con una respuesta afirmativa a la interrogante, mientras que el 13% lo hizo de forma negativa, en base ello, se puede afirmar que existe un alto grado de confianza y apoyo de los empleados hacia la gerencia administrativa, siendo esto un factor clave para

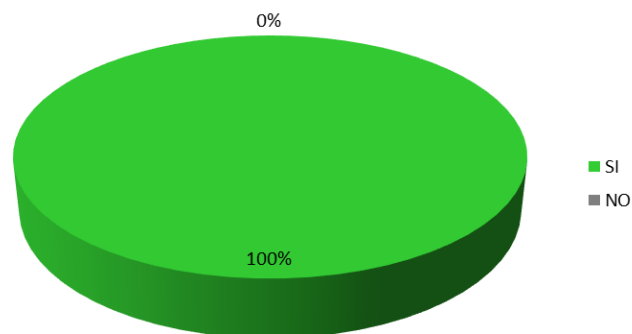
poder solucionar problemas o emprender proyectos que permitan el crecimiento de la organización.

**Pregunta N° 11.** ¿Considera que ser una persona proactiva contribuye con el desempeño laboral?

**Cuadro N° 14 Influencia de la proactividad en el desempeño laboral.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**



**Gráfico N° 13. Influencia de la proactividad en el desempeño laboral.** Fuente: Maestre y Martínez (2019)

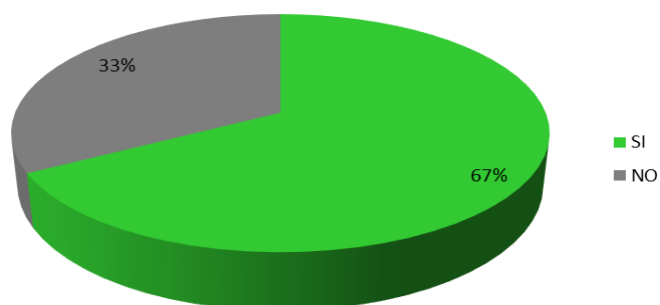
**Análisis:** El ser proactivo no solo permite la flexibilidad de pensamiento y la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias, también permite tomar la iniciativa para mejorar la propia realidad y salir de la zona de confort, en esta respuesta se obtuvo 100% de afirmación de los participantes.

**Pregunta N° 12.** ¿Tiene por costumbre la organización establecer métodos que permitan determinar el origen del problema en lugar de limitarse a corregirlo de forma inmediata?

**Cuadro N° 15 Métodos para la detección de problemas.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Maestre y Martínez (2019)**



**Gráfico N° 14. Métodos para la detección de problemas.** Fuente: Maestre y Martínez (2019)

**Análisis:** En esta ocasión, el 67% de los empleados afirmó que efectivamente la empresa primero determina el origen de los problemas antes de atacarlos de forma agresiva, por otro lado el 33% expuso lo opuesto, esta respuesta refleja que en su mayoría los trabajadores sienten conformidad por la forma en cómo la gerencia aborda y supera los obstáculos. Es importante que siempre se preste atención a todos los aspectos no solo a lo inmediato, para poder visualizar las causas que dieron origen a las situaciones irregulares, y así evitar caer en la reactividad que imposibilita la



adopción de un comportamiento proactivo y de encontrar soluciones creativas a los problemas.

#### **4.2.3.- Proponer acciones que permitan afianzar el aprendizaje organizacional como estrategia productiva en el departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.**

Para dar respuesta al tercer y último objetivo, se plantearon diversas propuestas relacionadas tanto al desarrollo de actividades, como a la implementación de políticas que permitan consolidar el aprendizaje organizacional como eje principal dentro del departamento.

Todas las propuestas, están dirigidas hacia el cumplimiento de acciones que hagan posible no solo la creación de espacios que mantengan presente los términos de aprendizaje, sino también la transformación y descubrimiento de actitudes positivas y proactivas, de tal manera que los empleados puedan desarrollar vínculos sanos y productivos, orientados a la búsqueda de soluciones creativas.

En base a lo expuesto anteriormente, se plantean las siguientes acciones:

##### **4.2.3.1 Promover la efectiva fluidez comunicativa dentro del departamento.**

La comunicación es un aspecto clave que permite consolidar el trabajo en equipo, la coordinación y la productividad, haciendo posible alcanzar con éxito un objetivo en común; su finalidad es facilitar la interacción entre los empleados, creando así vínculos de confianza que permitan trabajar en armonía.

#### **4.2.3.2 Implementar reuniones donde los coordinadores de las diferentes áreas que componen el departamento de administración definan su proceso laboral.**

En toda empresa es importante que los empleados conozcan al detalle el alcance y limitaciones que poseen de acuerdo a su cargo, es por ello que el desarrollo de reuniones donde los diferentes coordinadores puedan realizar una descripción de su proceso laboral, permite que todos los jefes de las áreas que componen el departamento de administración, puedan entender de manera más efectiva como una mala praxis en su ejecución laboral o en la del personal a su cargo puede perjudicar, retrasar u obstaculizar, el desempeño del resto de los empleados; la finalidad de llevar a cabo estas reuniones, es que los empleados puedan visualizar a la empresa como un todo, donde todo se encuentra interrelacionado y que por ende necesita de la colaboración y buenos oficios de quienes la componen, fortaleciendo así el trabajo en equipo.

#### **4.2.3.3 Fomentar el Feedback entre los empleados que posean actividades afines.**

El feedback puede ser considerado como una herramienta de gestión, donde los empleados que posean actividades afines pueden intercambiar conocimientos que faciliten el desarrollo de sus respectivas tareas. Esto permite, que los trabajadores tengan una capacitación laboral integral, donde no solo dominen las actividades que le son propias, sino que también tengan conocimiento de aquellas que de alguna forma u otra influyen o repercuten en sus labores. El propósito principal de esta acción, es que con la información y conocimiento que obtengan los empleados, estos tengan la oportunidad de poder realizar correcciones a los errores que suelen cometer sus compañeros, y que retrasan su trabajo.

Es importante destacar que no toda información puede ser compartida, ya que algunas suelen ser confidenciales o que solo pueden ser manejadas por la persona que

desempeñe el cargo en cuestión, mientras que existen otras que pueden ser transmitidas a aquellos compañeros que a pesar de que ejercen en otra área del mismo departamento, manejan información muy parecida, y que por ende les contribuiría en su ejecución laboral.

#### **4.2.3.4 Establecer políticas de incentivación.**

Actualmente, la situación país genera en los empleados una gran presión sobre todo en el aspecto económico, por tal motivo es importante que la empresa le proporcione no solo cierta tranquilidad a sus trabajadores, sino también la sensación de que la misma se preocupa por su capital humano. En base a ello, se considera pertinente que la organización establezca ciertas medidas o políticas destinadas a la gratificación de los buenos oficios de su personal, considerándose oportuno la asignación de bonificaciones especiales a aquellos empleados que se destaquen en el desarrollo de sus actividades.

#### **4.2.3.5 Realizar charlas, talleres o foros que contribuyan con el crecimiento profesional y humano de los empleados.**

El constante aprendizaje es un factor indispensable que debe estar presente dentro de una organización, que les permita la adquisición de nuevos conocimientos útiles no solo para el ámbito laboral, sino también para el personal: el objetivo de esta propuesta, es lograr que por medio de la información que se obtenga de estas actividades, los trabajadores tengan una conducta positiva y productiva, que los impulse a alcanzar su máximo potencial.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- Conclusiones.**

El presente capítulo establece las conclusiones obtenidas, una vez que se ha finalizado con los análisis e interpretaciones de los resultados adquiridos, a través de técnicas e instrumentos aplicados en la presente investigación, donde se ha analizado por medio del enfoque del aprendizaje organizacional planteado por Peter Senge, las diferentes estrategias que permiten mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A.; respecto a lo anteriormente expuesto, se concluye lo siguiente:

En relación al primer objetivo, se lograron identificar qué características del aprendizaje organizacional se encontraban presentes en el departamento, siendo estas el dominio personal, los modelos mentales y la visión compartida; concluyendo así, que los empleados tienen la capacidad de desvincular los problemas del entorno con el trabajo, permitiendo que puedan enfocar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de sus responsabilidades laborales; además de ello, son capaces de colocar el trabajo por encima de cualquier prejuicio, y conocen la importancia de trabajar por un mismo objetivo; más sin embargo, a pesar de trabajar por un mismo fin, en sus operaciones cotidianas aún existe una idea individualista, producto de la ausencia del aprendizaje en equipo y de un pensamiento sistémico, que les obstaculiza tanto la interacción entre las partes, como la comprensión de su ciclo laboral, perjudicando así, la secuencia y fluidez de las actividades desarrolladas.

Respecto al segundo objetivo, donde se describen las barreras que limitan el aprendizaje organizacional, se concluye que existe por parte de los empleados un desconocimiento de como una actividad puede perjudicar a otra dentro del proceso administrativo, así como también una desmotivación generada por un ambiente de trabajo que poco los incentiva hacia un desenvolvimiento productivo; por otra parte, es importante destacar que existe un pensamiento erróneo entorno al aprendizaje, ya que se tiene el mal concepto de que la experiencia es la mejor vía para obtenerlo, obviando el hecho de que muchas acciones tienen sus efectos a largo plazo, y en ocasiones quienes dieron origen a esos efectos no logran verlos por sí mismo.

En el tercer y último objetivo, se plantearon diversas acciones que permitirán afianzar el aprendizaje organizacional como una estrategia productiva dentro del departamento administrativo, para lograr la mejora de las capacidades y cualidades del recurso más importante dentro de una organización, el humano; considerándose como indispensable el promover la efectiva fluidez comunicativa, la implementación de reuniones donde los coordinadores que componen el área administrativa realicen sus respectivas descripciones de cargo, fomentar el feedback entre empleados que posean actividades afines, establecer políticas de incentivación y la realización de charlas, talleres o foros que contribuyan con el crecimiento profesional y humano de los empleados.

## **5.2.- Recomendaciones.**

De acuerdo a la conclusión previamente expuesta, se derivan las siguientes recomendaciones:

1. Mejorar la comunicación entre los compañeros de trabajo.
2. Realizar reuniones donde se describan al detalle el proceso administrativo.
3. Fomentar la interacción de los empleados por medio de feedback

4. Implementar políticas que incentiven la productividad del personal
5. Llevar a cabo actividades que promuevan tanto la capacitación profesional, como el crecimiento personal de los empleados

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2016).** *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (7ª ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006).** *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación* (7ª ed.). Caracas: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005).** *Más allá del dilema de los métodos* (3ª ed.). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bueno, C. (1987).** La competitividad de la empresa española. *Revista española de financiación y contabilidad*, 17 (54), 733-740.
- Chiavenato, I. (2005).** *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009 a).** *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones* (2ª ed.). Caracas: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009 b).** *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. Marzo 24 del 2000. Caracas, Venezuela.
- Drucker, P. (1968).** *La Revolución Educativa: Los Cambios Sociales Fuentes, Tipos y Consecuencias*. México: FCE.
- Fontaines, T. (2012).** *Metodología de la Investigación: Pasos para Realizar el Proyecto de Investigación*. Caracas: Júpiter Editores, C.A.

**García, F. y Palacios, A. (2003).** *La Universidad como Gestora de Organizaciones que Aprenden.* [Página web en línea]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos14/universidadgest/universidadgest.shtml>

**Giraldo, J. y España, D. (2008).** Estado del arte del Aprendizaje Organizacional con relación al aprendizaje individual y la cultura en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.

**Guild, P. y Garger, S. (1998).** *Los estilos de aprendizaje aplicados a la enseñanza del español como lengua extranjera.* [Página web en línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/>

**Hernández, C. (2003).** *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

**Honey, P. y Munford, A. (1998).** Estilos de aprendizaje y actividades polifacéticas. *Revista Estilos de aprendizaje*, 2 (2), 1-31.

**Honey, P y Munford, A. (1998).** Estilos de aprendizaje, presente y futuro. *Revista Estilos de aprendizaje*, 1 (1), 1-244.

**Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. (2008).** *Aprendizaje Organizacional.* (2ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

**Jiménez, C. y Ramírez, E. (2014).** Aprendizaje organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en Suretex, S.A.C – Lima, periodo 2012 Universidad Nacional del Centro del Perú.

**Johnson, G. y Scholes, K. (2001).** *Dirección estratégica.* Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

**Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003).** *Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas.* Ciudad de México: McGraw-Hill.



**Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo** (LOPCYMAT). Gaceta Oficial N° 38.236, Extraordinaria del 26 de Julio de 2005.

**Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.** Gaceta Oficial N° 2.818 Extraordinario de fecha 1 de Julio de 1981.

**Ley Orgánica del Trabajo, de Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT).** Gaceta Oficial N° 6.076, Extraordinaria del 7 de Mayo de 2012.

**Martínez, M. (1998).** El concepto de productividad en el análisis económico. *Revista aportes, 1* (7), 1-33.

**Méndez, C. (2011).** *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales* (4ª ed.). Ciudad de México: Limusa.

**Mintzberg, H. (1993).** *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos.* (2ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

**Roca, L. y Rivero, R. (2006).** Análisis de la gestión del conocimiento en el diseño de estructuras contables, presupuestarias y financieras de la empresa comercial “LA LIBANESA, C.A.”. Universidad de Oriente Núcleo Monagas.

**Roxana, S. (2010).** Enfoque conceptual de la Dirección estratégica. *Revista Perspectivas, 26* (1), 153-178

**Senge, P. (1992).** *La Quinta Disciplina: Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica

**Senge, P. (2004).** *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Buenos Aires: Granica.

- Sepúlveda, V. (2014).** Aprendizaje Organizacional y Logística: investigación documental a partir del modelo de espacio literario relevante – ELR. Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín.
- Vargas, F. Casanova, F. y Montanaro, L. (2001).** *El enfoque de competencia Laboral: Manual de formación.* Uruguay: Cinterfor/OIT.
- Vera, M. y Ospina, Y. (2016).** Importancia del aprendizaje organizacional como mecanismo que favorece la consecución de los objetivos organizacionales. *Revista Colección académica de Ciencias Sociales*, 3 (1), 10-41.

## **ANEXOS**

## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	“Análisis de las estrategias que permitan mejorar el desempeño laboral del personal del departamento administrativo caso: Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A, El Tigre Edo Anzoátegui”
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Maestre López, Roger David	<b>CVLAC</b>	25.828.752
	<b>e-mail</b>	roger_maestre@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	rmaestre2@gmail.com
Martínez Malaver, Leonardo Jesús	<b>CVLAC</b>	26.479.066
	<b>e-mail</b>	leonardo3313@outlook.com
	<b>e-mail</b>	leojmm2019@gmail.com

Palabras o frases claves:

aprendizaje organizacional
productividad
desempeño laboral
estrategias

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

### Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal: Analizar las estrategias que permitan mejorar el desempeño laboral del personal del departamento administrativo del Centro Clínico Científico Esperanza Paraco, C.A. Para su desarrollo, se empleó un tipo de investigación descriptiva, ya que la misma busca conocer las condiciones predominantes del objeto de estudio; adicionalmente, se realizó un diseño de investigación de campo debido a que los datos fueron obtenidos directamente en el departamento a estudiar, y documental porque se recopiló información de otras fuentes para profundizar su desarrollo. Las técnicas empleadas en el proceso investigativo fueron la observación y la encuesta. A través de los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión de que es necesario para la empresa, inculcar en los empleados una visión innovadora que facilite la fluidez laboral dentro del departamento, y para ello es importante prestar atención al aprendizaje organizacional presente dentro del mismo, ya que puede ser usado como un mecanismo para subsanar todas las debilidades existentes.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail										
<b>Lcda. Martínez Bastardo, Carmen Yraida</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>		<b>AS</b>	<b>X</b>	<b>TU</b>		<b>JU</b>			
	<b>CVLAC</b>	12.681.234									
	<b>e-mail</b>	cyraidabm@hotmail.com									
	<b>e-mail</b>										
<b>Lcda. Ramírez Marcano, Tammy del Carmen</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>		<b>AS</b>		<b>TU</b>		<b>JU</b>	<b>X</b>		
	<b>CVLAC</b>	9.816.611									
	<b>e-mail</b>	ramirezmt19@gmail.com									
	<b>e-mail</b>										
<b>Lcda. Pinto Prado, Evelyn</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>		<b>AS</b>		<b>TU</b>		<b>JU</b>	<b>X</b>		
	<b>CVLAC</b>	12.075.654									
	<b>e-mail</b>	evepinto44@gmail.com									
	<b>e-mail</b>										

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2019	11	22

Lenguaje: SPA

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>(14) TESIS UDO Aprendizaje Organizacional (TERMINADA).docx</b>	<b>Application/word</b>

Alcance:

Espacial: UNIVERSAL

Temporal: INTEMPORAL

**Título o Grado asociado con el trabajo:** “ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO CASO: CENTRO CLÍNICO CIENTÍFICO ESPERANZA PARACO, C.A, EL TIGRE EDO. ANZOÁTEGUI”.

**Licenciado en Contaduría Pública**

**Nivel Asociado con el Trabajo:** PREGRADO

**Área de Estudio:** CONTADURÍA PÚBLICA

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** UNIVERSIDAD DE ORIENTE EXTENSIÓN CANTAURA

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

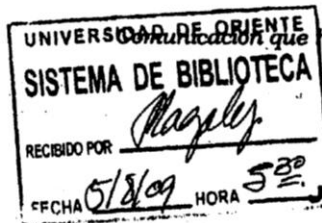
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUNVELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja



Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009):** “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.

---

**Br. Maestre L., Roger D.**

**AUTOR**

---

**Br. Martínez M., Leonardo J.**

**AUTOR**

---

**Lcda. Martínez, Carmen.**

**TUTOR**