

# Evaluation level Organizational Learning in the Health Sector Ciudad Guayana, Venezuela

Mayra D'Armas<sup>1</sup>, Rafael Macuarisma<sup>1</sup>, Minerva Arzola<sup>1</sup>, and Jesennia Cárdenas<sup>2</sup>

<sup>1</sup> UNEXPO, Venezuela, mjdarmasr@gmail.com, rafael\_m1305@hotmail.com, marzola@unexpo.edu.ve

<sup>2</sup> UNEMI, Ecuador, jcardenasc@unemi.edu.ec

*Abstract— The present study was aimed to evaluate the level of organizational learning in the health sector of Ciudad Guayana, Bolivar State. This study was developed through field research with non-experimental design. This shall be determined as the health sector consists in the Guayana region and the study was oriented in the same areas. A survey was applied to 10 health institutions designed. Tests were conducted to determine the reliability of the instrument, showing positive results with a global alpha d 0.920. The level of organizational learning resulting in a value of 3.66 on a scale from one to industry was determined, which was concluded as an acceptable level of learning.*

*Keywords— Organizational Learning, Organizational Level, Health Sector, Factor Analysis.*

**Digital Object Identifier (DOI):** <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2015.1.1.269>

**ISBN:** 13 978-0-9822896-8-6

**ISSN:** 2414-6668

**13<sup>th</sup> LACCEI Annual International Conference:** “Engineering Education Facing the Grand Challenges, What Are We Doing?”  
July 29-31, 2015, Santo Domingo, Dominican Republic

**ISBN:** 13 978-0-9822896-8-6

**ISSN:** 2414-6668

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2015.1.1.269>

# Evaluación del Nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Salud de Ciudad Guayana, Venezuela

D'Armas Mayra<sup>1</sup>, Macuarisma Rafael<sup>2</sup>, Minerva Arzola<sup>3</sup>, Cárdenas Jesennia<sup>4</sup>,

<sup>1</sup>Docente Invitada UNEMI, Ecuador. Docente Titular UNEXPO, Venezuela, [mjdarmasr@gmail.com](mailto:mjdarmasr@gmail.com)

<sup>2</sup>Centro de Desarrollo Gerencial UNEXPO, Venezuela [rafael\\_m1305@hotmail.com](mailto:rafael_m1305@hotmail.com)

<sup>3</sup>Docente Titular UNEXPO, Venezuela, [marzola@unexpo.edu.ve](mailto:marzola@unexpo.edu.ve)

<sup>4</sup>Docente UNEMI, Ecuador, [jcardenasc@unemi.edu.ec](mailto:jcardenasc@unemi.edu.ec)

**Resumen.** *El presente trabajo tuvo como propósito evaluar el Nivel de Aprendizaje Organizacional en el sector salud de Ciudad Guayana, Estado Bolívar. Este estudio fue desarrollado a través de una investigación de campo con diseño no experimental. Para ello se determinó como está constituido el sector salud en la región Guayana y se orientó el estudio en una de las áreas del mismo. Se diseñó una encuesta que fue aplicada a 10 instituciones del sector salud. Se realizaron pruebas para determinar la fiabilidad del instrumento, arrojando resultados positivos con un alfa global de 0,920. Se determinó el nivel de aprendizaje organizacional del sector dando como resultado un valor de 3,66 en una escala que va desde uno hasta, lo que se concluye como un nivel de aprendizaje aceptable.*

**Palabras Claves:** *Aprendizaje Organizacional, Nivel Organizacional, Sector Salud, Análisis Factorial.*

## I. INTRODUCCIÓN

En la actual “sociedad de la información” en que se mueven las organizaciones, gran número de las aportaciones que se están realizando para ayudarles a crear y mantener ventajas competitivas sostenibles están orientadas al aprendizaje con el fin de que las empresas puedan utilizar el conocimiento como un recurso y una capacidad a fomentar y desarrollar internamente. El aprendizaje organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones, además provee herramientas imprescindibles para poder sobrevivir en el mercado y lo más importante nos permite crecer ya sea tanto en lo laboral como en lo personal.

La presente investigación tiene como propósito evaluar el nivel de aprendizaje organizacional en el sector salud de Ciudad Guayana para así de esta forma contribuir a mejorar la calidad de las estructuras organizativas de las instituciones de

salud de esta región y al mismo tiempo lograr fortalecer el aprendizaje de los miembros que integren dichas instituciones dando a conocer la importancia que tiene el conocimiento y el aprendizaje a nivel organizativo empresarial. Para llevar a cabo este trabajo fue realizado inicialmente una revisión bibliográfica de los antecedentes relacionados con el aprendizaje organizacional y su importancia dentro del Sector Salud; se realizaron entrevistas no estructuradas a encargados del sector salud de Ciudad Guayana con el fin de aclarar la información recolectada así como también identificar las variables e indicadores en base a la formulación del problema, se procedió a diseñar el instrumento (encuesta) para la aplicación y medición del aprendizaje organizacional dentro del Sector Salud en Ciudad Guayana, en este se seleccionó una muestra del sector salud de esta región (30% de las instituciones) y se aplicó dicho instrumento a las instituciones de salud seleccionadas para posteriormente realizar el análisis estadístico respectivo.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las actividades económicas han progresado considerablemente hacia el desarrollo del sector servicio durante los últimos años enfrentándose a un mercado competitivo orientado básicamente a mantener un alto grado de productividad y efectividad, es por ello que las empresas de este sector han venido realizando cambios drásticos, producidos principalmente por el aumento en los requerimientos de los clientes además de las nuevas tecnologías existentes en el mercado y la globalización de la economía.

En Venezuela el Sector Salud no escapa a esta realidad, por pertenecer al área de servicio, es por esta razón que se hace cada día más trascendental e

importante definir cuáles son los factores que determinan el nivel de aprendizaje organizacional en este sector, que les permita a su vez convertirse en organizaciones inteligentes y así alcanzar el mayor éxito en el mercado; pues los logros que estas organizaciones obtengan dependerán de manera directa del conocimiento que puedan aplicar dentro de las mismas así como de la rapidez en la cual puedan ejecutar y acumular dicho conocimiento.

Para las empresas de Salud en Venezuela, el Aprendizaje Organizacional se ha convertido en un punto de atención, sin embargo hoy por hoy en el Estado Bolívar-Ciudad Guayana sólo se siguen observando planes dirigidos al mejoramiento de la infraestructura y dotaciones, dejando a un lado la gestión del conocimiento.

En Ciudad Guayana las instituciones de salud siguen siendo estructuras organizativas tradicionales con unas estadísticas de asistencia cada día en aumento, además de una misma estructura de aplicación lo cual aumenta la ineficiencia a la hora de atención a los servidores, todo esto acompañado de manuales de cargos, y procedimientos desactualizados emitidos por el antiguo MSAS (Ministerio de Sanidad y Asistencia Social) hace más de 40 años y desconocidos por los empleados, contribuye a que no se generen cambios significativos en la atención final del usuario dejando a un lado la posibilidad de idear un conocimiento organizacional que le permita alcanzar una mayor eficiencia.

En este sentido se hace imprescindible que estas empresas adopten estructuras basadas en la gestión del conocimiento que poseen sobre la clientela, de tal manera que estén aprendiendo continuamente, y sean ágiles a el entorno cambiante y así generar un nuevo sistema donde prevalezca el talento humano y el dominio personal cuyas características estén determinado por un manejo positivo del dialogo la discusión y motivación hacia la observación y prueba y de esta manera lograr ser organizaciones más inteligentes.

La situación antes descrita demuestra que el sector de salud en Ciudad Guayana carece de una estructura organizativa que facilite y desarrolle el aprendizaje, afectando esto principalmente la atención de los usuarios que día a día recurren a este servicio, por lo que se hace necesario evaluar el nivel de aprendizaje organizacional de este sector y a partir de los resultados obtenidos de esta investigación sugerir un método que permita

mejorar la calidad de los servicios del sector salud-ciudad Guayana.

### III. MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación que se realizó mediante un estudio descriptivo, ya que “en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y como lograr precisión en esa medición. Así mismo debe ser capaz de especificar quienes deben estar incluidos en la medición”.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

El presente trabajo tuvo como finalidad evaluar el nivel de aprendizaje organizacional del sector salud en Ciudad Guayana, es decir se intentó conocer a profundidad de qué manera se desenvuelve el personal y de qué forma reacciona al cambio en su entorno; sin modificar las características que esa realidad posea. Para ejecutar el mismo se asumieron los postulados establecidos para las investigaciones con diseño no experimental de campo.

La población para esta investigación estuvo constituida por 32 instituciones de Salud ubicadas en Ciudad Guayana, el procedimiento de selección de la población se realizó de manera no aleatoria intencional. Para esta investigación se tomó como muestra el 30% de la población y se aplicó el instrumento a un total de 100 personas.

Para la realización del presente estudio sobre el Nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Salud de Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela, se aplicó un instrumento diseñado por [1], el cual establece tres (03) niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional; y las condiciones para que el aprendizaje se lleve a cabo: cultura organizacional, distribución de la información, adiestramiento, fuentes del aprendizaje y dirección estratégica.

El instrumento está conformado por 33 ítems o preguntas de tipo cerrada, con una escala tipo likert con cinco (5) opciones: (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) de acuerdo, y (5) totalmente de acuerdo. Las Tablas I y II, que continuación se presentan, muestran los Ítems asociados a los niveles de aprendizaje organizacional y a las condiciones para que el aprendizaje se lleve a cabo.

Tabla I.  
Niveles de aprendizaje organizacional

Nivel Individual
Discutimos abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de las experiencias.
Aprendemos observando a nuestros compañeros de trabajo.
En esta institución producimos conocimiento ensayando y probando.
Aprendemos de la documentación disponible en la institución.
Cuando requiero de alguna información o conocimiento hay personas en la institución dispuestas a ayudarme.
Nivel Grupal
Aprendemos mediante el diálogo con otros trabajadores.
Intercambiamos conocimiento libremente cuando trabajamos en grupo.
Todos nos ayudamos en el proceso de aprendizaje.
Las ideas generadas las percibimos como resultado de las discusiones en grupo y por la información recogida por el grupo.
Nivel Organizacional
Todos aplicamos el conocimiento con que cuenta esa institución.
Esta empresa responde a los cambios del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.
Los procesos se mejoran con base en el conocimiento de los trabajadores que trabajamos en ella.
El conocimiento de los trabajadores que trabajamos en esta empresa sirve para generar nuevos productos o servicios.

Fuente: [2]

Tabla II.  
Condiciones para el aprendizaje organizacional

Cultura Organizacional
La institución promueve situaciones para que los trabajadores intercambiamos conocimiento.
En esta institución se reconocen a los trabajadores que son proactivos.
Colaboramos mutuamente de forma voluntaria aunque no forma parte de nuestras funciones.
Siempre tenemos confianza en que la empresa actuará según nuestras recomendaciones.
Distribución de la Información
La información que necesitas la consigues en cualquier momento rápida y fácilmente.
Recibes información de las reuniones y los eventos a los que asisten los jefes.
Los medios que se utilizan en esta institución para compartir la información son eficientes.
Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido.
Tienes a tu disposición prácticas operativas, informes, manuales, normas y procedimientos, etc. que se generan en la institución.
Adiestramiento
En esta institución todos recibimos cursos de adiestramiento.
La capacitación que recibimos en la institución la aplicamos al trabajo.
Siempre se recibe inducción de la institución al ingresar.
Fuentes del Aprendizaje
Se utiliza soporte tecnológico para procesar y consultar la información de los clientes y de la competencia.
Tengo acceso a tecnología computarizada para enviar y recibir información.
Las fuentes externas (informes, consultores, periódicos, etc.) son muy importantes para las operaciones de esta empresa.
Existen en esta institución prácticas operativas, informes, manuales, normas y procedimientos, etc.
Dirección Estratégica
Los dirigentes comparten con nosotros información actualizada sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.
Los dirigentes siempre me brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.
Continuamente los dirigentes de esta empresa buscan oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para nosotros.
Los dirigentes de esta organización consideran el impacto de las decisiones en nuestra moral.

Fuente: [2]

Además, el instrumento aplicado en el estudio contiene 8 ítems relacionados con las estrategias organizacionales para el aprendizaje: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento (Tabla III).

Estas encuestas fueron aplicadas a un total de cien (100) empleados de las diferentes instituciones públicas y privadas pertenecientes al sector salud de Ciudad Guayana que en total fueron diez (10).

Tabla III.  
Estrategias organizacionales para el aprendizaje

Orientación al Aprendizaje
Los empleados en esta institución frecuentemente proponemos nuevas ideas e introducimos novedades en el trabajo.
En esta institución se impulsan acuerdos de colaboración con universidades y/o otras instituciones para intercambiar conocimientos y experiencias.
En esta institución las ideas innovadoras son frecuentemente recompensadas.
Conocimiento Compartido
En esta institución los problemas son compartidos y no escondidos.
En los equipos de trabajo de esta institución se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo.
Los empleados tenemos una percepción compartida de la distancia entre la situación actual de la institución y la deseada.
Retención y Recuperación del Conocimiento
En esta institución los procesos son documentados a través de manuales, normas de calidad, etc.
Los archivos y bases de datos de la institución proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo

Fuente [2]

## IV. MARCO CONTEXTUAL

### A. El Sector Salud.

Sector Salud, se refiere al conjunto de entidades que velan por el bienestar y prevención de la salud de las personas dentro de una población; hospitales, centros de salud, dispensarios, clínicas. Se encarga de atender las necesidades de una población en cuestiones puramente de salud (enfermedades comunes y riesgos sociales), ya sea con medicina preventiva o curativa, así también medir los riesgos de los problemas de salud que se puedan suscitar, por ejemplo epidemias. También se encarga de proporcionar los medicamentos y suministros necesarios para el combate de las enfermedades.

El Sector Salud y el sistema de atención que lo compone, tiene como finalidad fundamental producir salud de la mejor manera posible en cada situación específica y constituye el eje del proceso social de generación de salud, es decir, producir salud para las personas, pero especialmente para la población en su conjunto. La eficacia social es el principal indicador de desempeño del sistema de salud, es decir la de salud de la población. Sin

embargo, no basta con ser eficaz y producir salud socialmente, sino que el sistema debe hacerlo generando satisfacción individual y sobre todo, satisfacción social.

El sistema de salud entonces debe generar un producto social que es la salud de la población, pero respondiendo a las necesidades y a las demandas de la sociedad y de las personas, ya que la satisfacción se evalúa en varios factores, como son: la calidad de la atención, definida por la capacidad de solución de los problemas y las formas de prestación, y la respuesta a las expectativas de salud de la población.

Los sistemas de salud tienen reconocidos valores y principios como la equidad, la participación social, la eficiencia, la descentralización, la integralidad de la atención y la solidaridad. Y requiere de ciertos recursos y condiciones para su funcionamiento, como son: el liderazgo, la información, los recursos humanos, y la capacidad física, los conocimientos y la tecnología, y por supuesto, la financiación del sistema.

#### *B. El Sector Salud en Venezuela*

El sistema de salud de Venezuela está conformado por un sector público y un sector privado. El sector público está constituido por el Ministerio del Poder Popular para la Salud (MS), los organismos de salud descentralizados y las instituciones de la seguridad social, principalmente el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), el Instituto de Previsión Social de las Fuerzas Armadas (IPSFA), el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (IPASME), Petróleos de Venezuela (PDVSA) y universidades.

El sector privado está constituido por quienes prestan sus servicios a cambio de pago directo y por compañías de seguros de salud. El MS se financia con recursos del gobierno central, estados y municipios. El IVSS se financia con cotizaciones patronales, cotizaciones de los trabajadores y con aportes del gobierno. Ambas instituciones cuentan con su propia red de atención ambulatoria y hospitalaria. El IPASME, IPSFA y las universidades se financian con aportaciones de los empleadores y de los trabajadores. También cuentan con su propia red de establecimientos para atención ambulatoria, pero contratan los servicios de hospitalización principalmente con el sector privado, a excepción del IPSFA que cuenta con su red de hospitales.

#### *Clasificación del Sistema de Salud en Venezuela*

Los establecimientos de salud incorporados a la red actual, destinados a la prestación de servicios de atención ambulatoria y hospitalaria del Sistema Público Nacional de Salud, deben ajustarse a las características que le correspondan de acuerdo con la siguiente clasificación:

*Red Primaria de Atención de Salud:* son todos los servicios dotados de capacidad resolutoria para el logro de calidad de vida y salud, respondiendo a las necesidades sociales y en interacción con otras redes sociales, actuando sobre los determinantes de la salud de las personas y las comunidades. Atiende primero y a lo largo de la vida, lo que exige una organización de trabajo coherente con este compromiso utilizando la tecnología apropiada y una estrecha coordinación con el resto de las redes de atención. Constituido por: Consultorios Populares, Centros Médicos de Diagnóstico Integrales y Salas de Rehabilitación Integrales.

*Red Secundaria de Atención de Salud:* se denomina Red Secundaria de Atención de Salud a todos los servicios dotados de capacidad resolutoria para el logro de calidad de vida y salud, respondiendo a las necesidades sociales y en interacción con las otras redes de las políticas públicas, mediante acciones educativas, preventivas, protectoras, y rehabilitadoras, actuando sobre los determinantes de la salud de las personas y las comunidades, según sus territorios sociales. Constituido por: Clínicas Populares y Centros Médicos de Alta Tecnología.

*Red Terciaria de Atención de Salud:* Son organizaciones de servicios de salud destinada a dar respuestas oportunas y de calidad a las necesidades complejas de salud de la población, con calidad y calidez, orientada por los fundamentos científicos, sociales, humanísticos y éticos de respeto a la vida y a la dignidad humana, bajo la modalidad ambulatoria, urgencias y hospitalización. Constituido por Hospitales del Pueblo.

#### *C. Sistema de Salud de Ciudad Guayana*

El sistema de salud de Ciudad Guayana se encuentra constituido por Redes primarias, secundarias y terciarias de atención: Salas de Rehabilitación Integral (SRI), Centro de Alta Tecnología (CAT), Centros Médicos de Diagnóstico Integral (CDI), Hospitales y Clínicas (Ver Tabla IV).

Tabla IV.  
Sistema de Salud de Ciudad Guayana.

N°	SRI	CAT	CDI	Hospitales	Clínicas
1	Pozo Verde	Cubo Rojo	Ud- 291	Raúl Leoni	Chilemex
2	Bella Vista		Nueva Chirica	Uyapar	La Esperanza
3	Castillito		El Rosario		Los Olivos
4	El Roble		Villa La Manga		Puerto Ordaz
5	El Rosario		Bella Vista		Quirúrgica Razetti
6	La Llovizna		La Unidad (Setra)		Virgen del Carmen
7	Ud- 291		La Llovizna		YSIRAM
8	Ud- 337		Castillito		Clinicare Guayana
9	Villa La Manga		La Victoria		Ceciamb
10	La Victoria		UD-337		Hospital de Clínicas Caroní

#### D. Aprendizaje Organizacional

La actual sociedad del conocimiento plantea un reto para las organizaciones, desde la perspectiva de la asimilación de toda la información disponible, selección de aquella útil para cumplir con los objetivos y que realmente contribuya con la ventaja competitiva [3]. En una época de cambios y de información como la actual, el único factor permanente de ventaja competitiva de una empresa es el aprendizaje organizacional, pues éste es la base del mejoramiento y la innovación, los dos pilares de la competitividad contemporánea. Considerando la importancia del Sector Turismo para la economía venezolana, el objetivo de este trabajo fue identificar las dimensiones del aprendizaje organizacional en dicho sector.

El aprendizaje organizacional es un campo de investigación académica y de práctica profesional con un desarrollo relativamente reciente. Desde 1997 se han realizado publicaciones con cuatro características: (1) asociadas al desempeño competitivo de las organizaciones; (2) la relación aprendizaje en las organizaciones y cultura organizacional; (3) temas de menor frecuencia de asociación como liderazgo, procesos interpersonales y conflictos; y (4) el uso de los términos más usados por los investigadores de aprendizaje organizacional, aprendizaje individual, organizacio-

nes de aprendizaje, memoria organizacional y aprendizaje de equipo que buscan avalar el estado del arte en términos teóricos o empíricos. [4]

Son muchas las definiciones de aprendizaje organizacional, las cuales ofrecen una aproximación distinta. De acuerdo con [5], dentro de la perspectiva de cambio existen dos corrientes. La primera entiende el aprendizaje organizacional como los cambios que la entidad hace con el propósito adaptarse a su entorno. La segunda, como las acciones que las entidades hacen para transformarse y cambiar su entorno. Las organizaciones del primer tipo están preocupadas por sobrevivir y sus mayores esfuerzos se dirigen a resolver los problemas del día a día, de tal forma que se garantice su permanencia en el mercado. Las del segundo, están interesadas en intervenir su entorno de manera innovadora, para posicionar nuevos productos o nuevos servicios, primero que la competencia. En esta investigación se entiende por Aprendizaje Organizacional como un proceso de adquisición de nuevos conocimientos con la finalidad de alcanzar mayores niveles de competitividad a través de agregar valor a las personas y a los grupos que conforman la organización.

El aprendizaje organizacional ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, niveles y condiciones. El Modelo de Crossan, Lane y White [6] plantea que el aprendizaje organizacional consta de tres niveles: individual, grupal y organizacional; y en dos vías: del individuo a la organización y de la organización al individuo. Senge [7] plantea que el aprendizaje organizacional es un proceso colectivo que requiere de condiciones para que ocurra; y que para que tal aprendizaje se produzca es necesario contar con: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico.

De acuerdo con la revisión de la literatura conceptual en la medición del aprendizaje organizacional [5], [8], [9], [10], se puede concluir que a pesar de la diversidad de enfoques existe un relativo acuerdo en que éste se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Para efectos de esta investigación, las condiciones que deben ser consideradas y utilizadas el aprendizaje organizacional se clasificaron en cultura organizacional, distribución de la información, adiestramiento, fuentes del aprendizaje y dirección estratégica.

La dimensión Cultura Organizacional expresa el esfuerzo de la organización para incentivar el

aprendizaje y el propósito que las personas tienen sobre el logro del aprendizaje organizacional. La dimensión Distribución de la Información manifiesta los medios que utiliza la empresa para gestionar el conocimiento, así como la difusión del conocimiento a todos los empleados de la organización. La dimensión Adiestramiento muestra el interés de la empresa en crear oportunidades para el aprendizaje continuo para todos sus empleados. La dimensión Fuentes del Aprendizaje refleja el esfuerzo de la empresa para establecer y mantener sistemas de tecnología para obtener conocimiento de manera eficiente y compartir el conocimiento y el aprendizaje. La dimensión Dirección Estratégica indica el grado en el cual los dirigentes de la empresa utilizan de manera estratégica el aprendizaje para el logro de los objetivos propuestos y se constituyen en modelos a seguir.

#### V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como primera fase, se realizaron pruebas para determinar la fiabilidad del instrumento, arrojando resultados positivos.

El valor de  $\alpha$  alcanzado para este estudio de fiabilidad, de las encuestas aplicadas a los empleados de las instituciones seleccionadas es de 0,920. Dicho valor se obtuvo mediante el software estadístico SPSS versión 18. Valores de  $\alpha$  mayores a 0,8 indican una alta homogeneidad y equivalencia de respuestas. Por lo tanto, el valor obtenido en este estudio ( $\alpha = 0,929$ ), demuestra que existe un alto grado de homogeneidad entre los ítems y los encuestados.

A continuación se muestran los resultados de las encuestas aplicadas. Se grafican los resultados agrupando las variables menos valoradas (1-2); medio valoradas (3); y mejores valoradas (4-5) según la escala de likert, para de esta forma poder visualizar más claramente el comportamiento de los datos o respuestas emitidas por los empleados de las instituciones de salud en estudio y así lograr tener una mejor visión general del nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Salud.

Considerando los resultados arrojados en la evaluación de las personas encuestadas pertenecientes al sector salud de Ciudad Guayana, en la Figura 1 se muestran los resultados obtenidos asociados al Nivel Individual del Aprendizaje Organizacional, donde se observa que un 74% opina que discute sobre los errores cometidos con el fin de aprender de las experiencias, el 49% aprende observado a sus compañeros de trabajo, el 70% considera que en la institución producen

conocimiento ensayando y probando, el 63% opina que aprende de las documentaciones con que cuenta la institución, finalmente el 75% considera, que recibe ayuda de las personas en la institución cuando requiere alguna información.

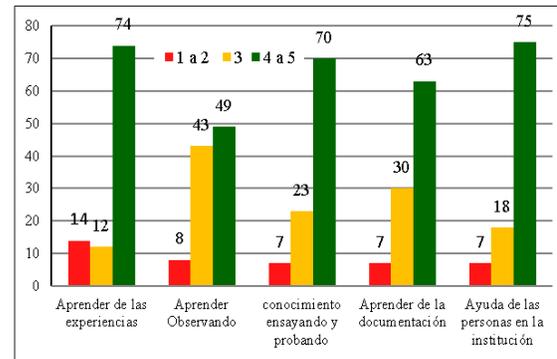


Fig. 1. Nivel Individual

En la Figura 2 se presentan los resultados de las variables asociadas al Nivel Grupal del Aprendizaje, se observa que el 78% indica que intercambia libremente conocimiento cuando se trabaja en grupo, el 65% de los encuestados percibe que las ideas que se generan es el resultado de las discusiones en grupo, el 63% opina que todos se ayudan en el proceso de aprendizaje y un 60% aprende mediante el dialogo con otros trabajadores. No obstante también puede distinguirse la parte más débil lo cual nos señala que apenas un 7% de las personas encuestadas aprende mediante el diálogo con los demás trabajadores, un 9% establece que las ideas que se generan es el resultado de las discusiones en grupo, un 10% % considera que todos se ayudan en el proceso de aprendizaje y un 11% intercambia libremente conocimiento cuando se trabaja en grupo.

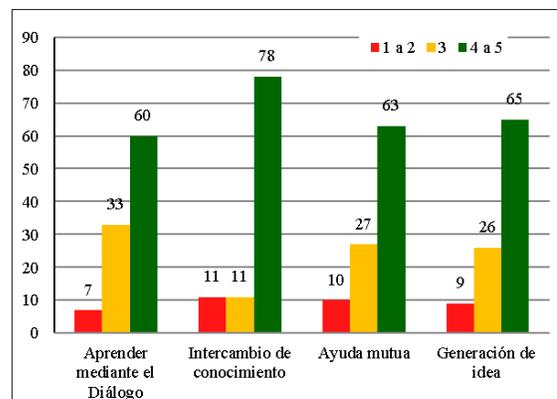


Fig. 2. Nivel Grupal

En la Figura 3 pueden apreciarse los resultados obtenidos relacionados con el Nivel Organizacional. Para el 76% de los encuestados el conocimiento con que cuenta su institución lo aplican en ella, un 74% de los encuestados considera que los procesos se mejoran con base en el conocimiento de ellos, un 61% establece que la institución responde a los cambios del entorno y en el tiempo requerido; y finalmente un 54% sostiene que aprovechan el conocimiento para generar nuevos productos o servicios mientras que el 17% afirma que no aprovechan dicho conocimiento.

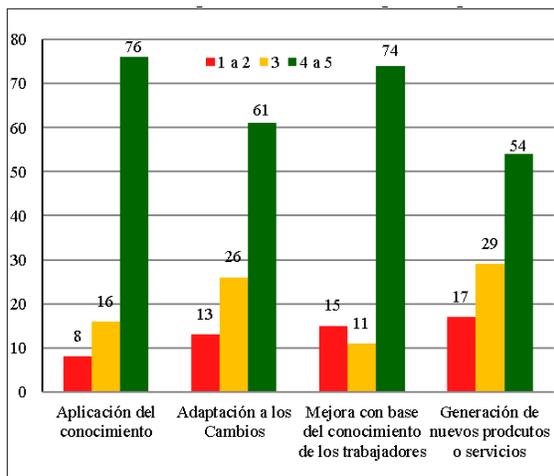


Fig.3. Nivel Organizacional

Puede apreciarse en la Figura 4, los diferentes resultados obtenidos de los encuestados en relación a los aspectos asociados a la cultura organizacional. La mayoría de los encuestados (71%) opina que la institución promueve situaciones para que los trabajadores intercambien conocimiento, un 62% sostiene que la institución reconoce que son proactivos, un 61% colabora en forma voluntaria aun cuando no forma parte de la funciones del trabajador y un 55% tiene confianza en la institución para la mejora de sus trabajadores.

La Figura 5 muestra los resultados de los aspectos relacionados con la distribución de la información. El 62% de los encuestados considera que tiene acceso rápido a la información y que los medios para compartir información son eficiente, el 59% considera que cuando se solicita información laboral a otro compañero se obtiene en el tiempo requerido mientras que un 11% establece lo contrario, un 55% afirma que tiene acceso a la disposición de práctica operativas, informes, manuales, normas y procedimientos, y un 14% de

los encuestados dice que no tiene acceso. El aspecto con menor valoración es el relacionado la divulgación de la información por parte de los jefes, ya que sólo al 33% le llega información de los jefes como reuniones y eventos, y un 26% opina que no.

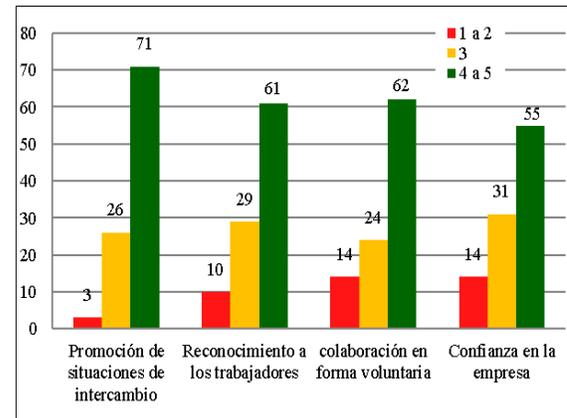


Fig. 4. Cultura Organizacional

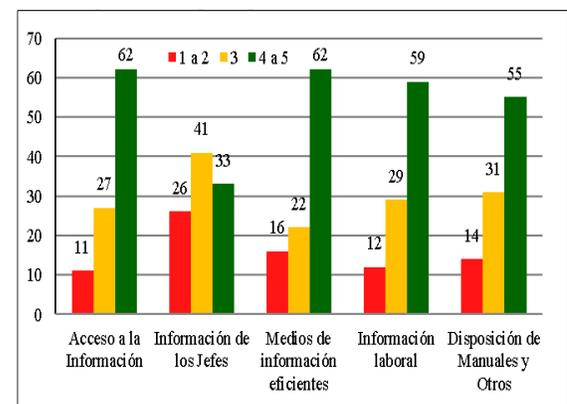


Fig. 5. Distribución de la Información

La Figura 6 muestra el porcentaje de cada uno de los aspectos relacionados con el adiestramiento, un 71% afirma que recibe cursos de adiestramiento mientras que un 9% opina que no, un 67% de los encuestados afirma que aplican la capacitación recibida en la institución mientras que un 13% opina lo contrario y un 61% considera que ha recibido inducción al ingresar a la institución y un 21% que no ha recibido ninguna inducción.

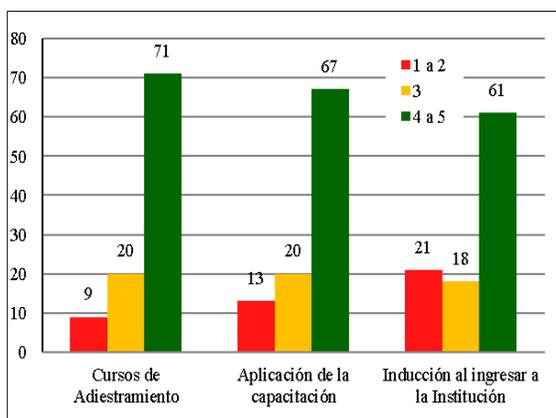


Fig. 6. Adiestramiento

Se puede observar en la Figura 7 las fuentes de aprendizaje (informe, consultores, periódicos, etc.) El 53% del sector salud utiliza soporte tecnológico para procesar y consultar la información. El 52% posee acceso a tecnología computarizada y un 21% no tiene acceso a esta tecnología. El 67% utiliza fuentes externas. Y la mayoría (70%) cuenta con manuales de normas, procedimientos y otros.

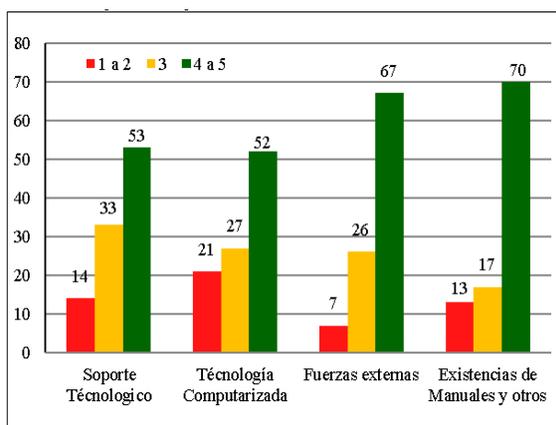


Fig. 7. Fuentes de Aprendizaje

Se pueden observar en la Figura 8 los aspectos relacionados con la dirección estratégica. El 50% opina que los jefes comparten información laboral, el 63% opina que la empresa debe apoyar las oportunidades de entrenamiento, un 55% buscan mejorar las oportunidades de aprendizaje en la institución. Para el 15% de los encuestados, la dirección no siempre considera el impacto de las decisiones en la moral del trabajador, mientras que el 54% considera que si toman en cuenta el impacto de las decisiones.

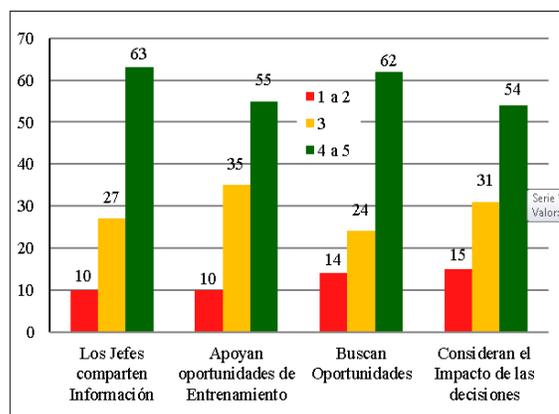


Fig. 8. Dirección Estratégica

A continuación se describen los resultados sobre las tres dimensiones asociadas a las estrategias organizacionales para el aprendizaje: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento.

En la Figura 9 se puede notar que el 74% del sector salud considera que existe un compromiso de los empleados con el aprendizaje en su institución puesto que frecuentemente proponen ideas y novedades en el trabajo, el 55% considera que existe un compromiso de los directivos con los empleados en el aprendizaje ya que estimulan el intercambio de conocimiento con otras instituciones y universidades, un 55% manifiesta que las ideas innovadoras son frecuentemente recompensadas, mientras que tan solo un 12% opina que no.

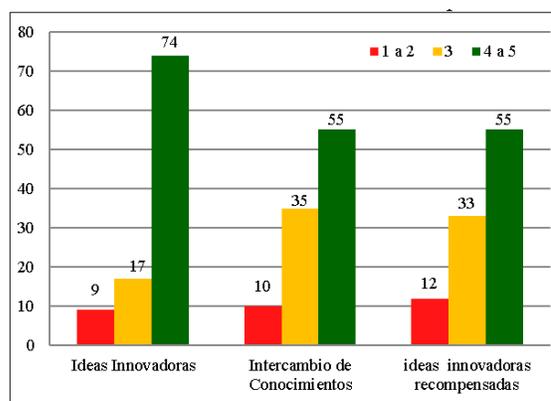


Fig. 9. Orientación al Aprendizaje

En cuanto al conocimiento compartido, se puede observar en la Figura 10 que el 67% de los encuestados opina que los problemas internos no se ocultan, existiendo así una buena comunicación interna factor fundamental para el éxito de la institución. El 76% considera que en el trabajo en equipo se comparte conocimientos y experiencias a

través del diálogo, y el 73% también considera que se tiene una visión compartida entre la situación actual de la institución y la deseada.

La Figura 11 muestra los resultados de la dimensión denominada Retención y Recuperación del Conocimiento, donde se puede notar que un 14% de los encuestados considera de la falta de documentaciones basadas en prácticas operativas, manuales y otros dispensables para la retención de la información en la institución, sin embargo la gran mayoría de ellos específicamente un 58% opina que cuentan con documentaciones que indican los procesos existente en la institución. En el 69% del sector salud los archivos y bases de datos de la institución proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo.

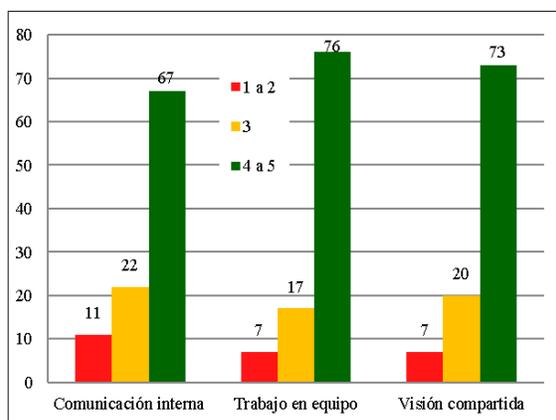


Fig. 10. Conocimiento Compartido

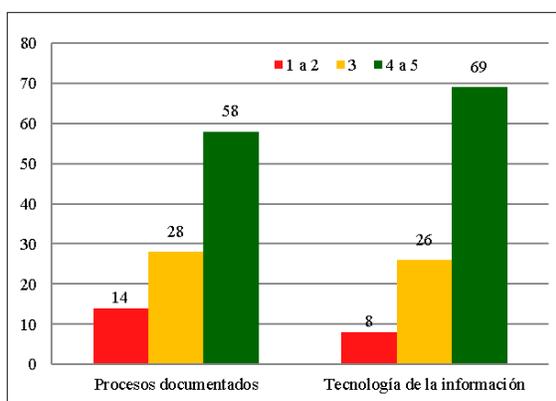


Fig. 11. Retención y Recuperación del Conocimiento

#### Nivel de Aprendizaje Organizacional.

Para conocer el nivel de aprendizaje organizacional existente en el sector salud de Ciudad Guayana se promediaron las 33 variables (ver Tabla V), que mide el instrumento aplicado en

las instituciones seleccionadas en el estudio.

Aplicando la ecuación que da como resultado el nivel de aprendizaje organizacional.

$$Nivel = \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{n}$$

donde:

$\sum_{i=1}^n V_i$  = sumatoria total del promedio de las variables

n= número de variables

Sustituyendo:

$$Nivel = \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{n} = \frac{120,98}{33} = 3,66$$

El promedio arrojó un valor de 3,66 en una escala que va de uno (1) a cinco (5). Este valor se encuentra por encima de la mediana de la que es igual a tres (3). Lo cual indica un nivel aceptable de aprendizaje organizacional.

## VI. CONCLUSIONES

Con esta investigación fue posible evaluar el nivel de aprendizaje organizacional en el sector salud de Ciudad Guayana, Venezuela.

Para la recolección de información se aplicó un instrumento diseñado por D'Armas (2012), en 10 instituciones pertenecientes al sector salud de la región Guayana, dicho instrumento estaba constituido por 33 preguntas de tipo cerrada con una escala de medición de tipo likert.

Se dispone de un instrumento (encuesta), para la medición del aprendizaje organizacional del sector salud de Ciudad Guayana apropiado, dado que alcanza un alto grado de validez y confiabilidad, con un coeficiente de consistencia interna, Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) de 0,920, lo que quiere decir que el instrumento es sumamente confiable.

A partir del análisis de frecuencia y a través de la elaboración de gráficos de barras fue posible analizar e inferir el comportamiento de las variables estudiadas. Siendo las mejor valoradas: ayuda de las personas en la institución, intercambio de conocimiento, aplicación del conocimiento, promoción de situaciones de intercambio, medios de información eficientes, cursos de adiestramiento y existencia de manuales. Mientras que las que las variables menos valoradas están: aprender de la documentación, aprender mediante el diálogo.

El nivel de aprendizaje organizacional en el sector salud de Ciudad Guayana según el modelo teórico es de 3,66 en una escala que va desde (1) uno hasta (5) lo que se concluye como un nivel de aprendizaje aceptable.

Tabla V  
Promedios de las Variables del instrumento aplicado.

Dimensión	Var.	Descripción	Promedio Variable	Promedio Dimensión	
<b>Nivel Individual</b>	1	Discusión abierta sobre los errores con el fin de aprender de las experiencias.	3,75	3,74	
	2	Aprender observando a los compañeros de trabajo.	3,51		
	3	Producir conocimiento ensayando y probando.	3,80		
	4	Aprender de la documentación disponible en la institución.	3,77		
	5	Disposición de las personas a ayudar cuando se requiere de alguna información o conocimiento	3,90		
<b>Nivel Grupal</b>	6	Aprender mediante el diálogo con otros trabajadores.	3,68	3,74	
	7	Intercambiar conocimiento libremente cuando se trabaja en grupo.	3,85		
	8	Ayuda interna del grupo en el proceso de aprendizaje.	3,70		
	9	Generación de ideas como resultado de las discusiones en grupo y por la información recogida por el grupo.	3,76		
<b>Nivel Organizacional</b>	10	Aplicación del conocimiento con que cuenta la institución.	3,93	3,69	
	11	Respuesta a los cambios del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.	3,61		
	12	Mejorar los procesos con base en el conocimiento de los trabajadores que trabajan en ella.	3,82		
	13	Aplicación del conocimiento de los trabajadores en la generación de nuevos productos o servicios.	3,40		
<b>Cultura Organizacional</b>	14	La información que necesitada en cualquier momento se consigue rápida y fácilmente.	3,88	3,75	
	15	Información de las reuniones y los eventos a los que asisten los jefes.	3,67		
	16	Medios utilizados para compartir información en la institución son eficientes.	4,01		
	17	Las Solicitudes de información laboral a otro compañero de trabajo se obtienen en el tiempo requerido.	3,45		
<b>Distribución de la Información</b>	18	Disposición de prácticas operativas, informes, manuales, normas y procedimientos, por parte de los empleados de la institución.	3,57	3,49	
	19	En la institución todos reciben cursos de adiestramiento.	3,12		
	20	La capacitación que reciben los trabajadores en la institución la aplican al trabajo.	3,66		
	21	Siempre se recibe inducción de la institución al ingresar.	3,58		
	22	Se utiliza soporte tecnológico para procesar y consultar la información de los clientes y de la competencia.	3,54		
<b>Adiestramiento</b>	23	Acceso a tecnología computarizada para enviar y recibir información por parte de los empleados.	3,83	3,70	
	24	Las fuentes externas (informes, consultores, periódicos, etc.) son muy importantes para las operaciones de esta institución.	3,74		
	25	Existen en esta institución prácticas operativas, informes, manuales, normas y procedimientos, etc.	3,54		
<b>Fuentes del Aprendizaje</b>	26	Los dirigentes comparten con los empleados la información actualizada sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.	3,55	3,62	
	27	Los dirigentes siempre me brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.	3,41		
	28	En la institución continuamente los dirigentes buscan oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para los empleados.	3,76		
	29	Los dirigentes de esta organización consideran el impacto de las decisiones en la moral de los trabajadores.	3,77		
<b>Dirección Estratégica</b>	30	Los dirigentes comparten con los empleados la información actualizada sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.	3,70	3,60	
	31	Los dirigentes siempre me brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.	3,51		
	32	En la institución continuamente los dirigentes buscan oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para los empleados.	3,62		
	33	Los dirigentes de esta organización consideran el impacto de las decisiones en la moral de los trabajadores.	3,59		
			$\sum_{i=1}^n V_i =$	<b>120,98</b>	<b>3,66</b>

## REFERENCIAS

- [1] D'Armas M. y Arzola M. (2013). Aprendizaje Organizacional: estudio de caso Sector Turismo de Ciudad Guayana, Venezuela XVII Congreso de Ingeniería de Organización. Valladolid, España
- [2] D'Armas M. (2012). Aprendizaje Organizacional en el contexto de las Empresas de Producción Social. Trabajo de Ascenso. Universidad Nacional Experimental Politécnica UNEXPO, Venezuela
- [3] Arzola M. (2011) Evaluación del Aprendizaje en el Sector de Consultoría de Ciudad Guayana, Venezuela. Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias. Vol. II, N° 5, p. 23-36.
- [4] Garzón M. y Fisher A. (2010) El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert. Forum Empresarial. Vol. 15, N° 1, pp. 65-101
- [5] Castañeda D. y Fernández M. (2007) Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. Universitas Psicológicas, Vol. 6, N° 2, p.245-254
- [6] Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°3, p. 522-537.
- [7] Senge, Peter M. (1992): La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Trad. Carlos Gardini; Buenos Aires, Arg.; Coed. Juan Granica y Javier Vergara.
- [8] Garzón M. y Fisher A. (2008). Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional. *Revista Pensamiento y Gestión*. N° 24, p. 195-224
- [9] Mayorca R., Ramírez J., Vilorio O. y Campos J. (2007) Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Vol. 13, N° 2, p. 149-164
- [10] Pérez S., Montes J. y Vásquez C. (2005). Human Resources Practices, Organizational Learning and Business Performance. *Human Resource Development International*, Vol. 8, p. 147-164